KEPEMIMPINAN & MANAJEMEN MADRASAH

Dr. Mu'alimin, S.Ag., M.Pd.I.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

Dr. Mu'alimin, S.Ag., M.Pd.I.

KEPEMIMPINAN & MANAJEMEN MADRASAH

DIVA Press

KEPEMIMPINAN & MANAJEMEN MADRASAH

Penulis: **Dr. Mu'alimin, S.Ag., M.Pd.I.**
Editor: **Sapto Wahono**
Tata Sampul: **Mustain**
Tata Isi: **Daud**
Pracetak: **Antini, Dwi, Wardi**

Cetakan Pertama, **Maret 2023**

Penerbit
DIVA Press
(Anggota IKAPI)
Sampangan Gg. Perkutut No.325-B
Jl. Wonosari, Baturetno
Banguntapan Yogyakarta
Telp: (0274) 4353776, 081804374879
Fax: (0274) 4353776
E-mail:redaksi_divapress@yahoo.com
sekred2.divapress@gmail.com
Blog: www.blogdivapress.com
Website: www.divapress-online.com

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Mu'alimin

Kepemimpinan & Manajemen Madrasah/Mu'alimin; editor, Sapto Wahono–cet. 1–Yogyakarta: DIVA Press, 2023

185 hlmn; 14 x 20 cm
ISBN 978-623-189-209-6

1. Pendidikan I. Judul
II. Sapto Wahono

Pengantar Penulis

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, dengan ucapan alhamdulillah li Rabbil ‘alamin. Dengan segala pertolongan dan Hidayah Nya. Penulis dapat menyelesaikan buku yang semoga bisa memberikan manfaat bagi semua, terkhusus bagi penulis. Shalawat dan salam selalu terlimpah pada Nabi Muhammad SAW sebagai penerang dunia dan pemimpin terbaik bagi seluruh umat manusia.

Buku ini merupakan sebuah ikhtiar pemikiran tentang kepemimpinan dan manajemen madrasah dari prespektif kontemporer dan Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP menjadi tolok ukur dalam menentukan kualitas madrasah, agar mampu membawa madarasah pada kualitas yang lebih baik. Persoalan ini, tidak hanya cukup pada pemenuhan standar namun pada kualitas pemimpin.

Kepemimpinan telah ada sejak manusia pertama kali hidup dalam masyarakat. Sejarah kepemimpinan dapat ditemukan dalam berbagai bentuk dan budaya, mulai dari kepemimpinan suku-suku primitif hingga kepemimpinan modern dalam organisasi dan politik.

Di zaman kuno, para pemimpin seringkali dianggap sebagai penguasa yang diutus oleh para dewa atau kekuatan gaib lainnya untuk memimpin dan melindungi

masyarakat mereka. Di Mesir Kuno, para Firaun dianggap sebagai dewa dan memiliki kekuasaan absolut atas rakyatnya. Di Yunani kuno, seorang pemimpin atau "tyrant" biasanya dilihat sebagai seorang pahlawan yang memimpin dengan kekuatan dan keberanian.

Di era modern, teori-teori kepemimpinan telah berkembang dan diuji dalam konteks organisasi dan politik. Pada abad ke-20, teori-teori seperti teori kharisma oleh Max Weber dan teori situasional oleh Hersey dan Blanchard telah menjadi populer. Teori kepemimpinan yang lebih baru, seperti kepemimpinan transformasional oleh James MacGregor Burns dan teori kepemimpinan servis oleh Robert Greenleaf, lebih menekankan pada memimpin melalui pengaruh positif dan memotivasi orang untuk mencapai tujuan bersama.

Saat ini, kepemimpinan dapat ditemukan dalam berbagai bentuk dan di banyak bidang, termasuk bisnis, politik, dan organisasi masyarakat bahkan pendidikan. Seiring dengan kemajuan teknologi dan globalisasi, kepemimpinan juga harus beradaptasi dan berkembang untuk menghadapi tantangan dan peluang yang ada di dunia yang semakin kompleks dan dinamis.

Tantangan dan peluang madrasah semakin lama semakin berat, sehingga para kepala madrasah dibawa pada sebuah era yang menuntut madrasah untuk melakukan perubahan pada aspek manajemen kurikulum, layanan, pembelajaran, peserta didik.

Untuk tujuan itulah, buku ini dapat memberikan khazanah dalam upaya perbaikan kualitas madrasah. Penulis sangat berterima kasih kepada berbagai pihak yang telah berkontribusi dan berdiskusi, sehingga buku

ini dapat sampai ditangan para pembaca. Semoga buku dapat menggantikan kebaikan mereka semua dan semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi semua. *wallahu ‘alamu*

DAFTAR ISI

BAB 1	**Kepemimpinan Pendidikan**	**9**
	A. Pengantar	9
	B. Kompetensi Kepemimpinan di Sekolah/Madrasah	10
	C. Model-Model Kepemimpinan Pendidikan	14
BAB 2	**Manajemen Pembiayaan**	**28**
	A. Pengantar	28
	B. Manajemen Pembiayaan Pendidikan	28
	C. Azas Manajemen Pembiayaan Pendidikan	43
	D. Manajemen Pembiayaan Pendidikan	47
BAB 3	**Manajemen Risiko**	**51**
	A. Pengantar	51
	B. Pengertian Risiko dan Manajemen Risiko	54
	C. Unsur Terjadinya Risiko	57
	D. Manajemen Risiko dalam Pendidikan	59
	E. Manfaat Manajemen Risiko di Lembaga Pendidikan Islam	68
BAB 4	**Manajemen Sumber Daya Manusia**	**71**
	A. Pengantar	71
	B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	73
	C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	76
	D. Manajemen Sumber Daya Pendidikan dan Kependidikan	81

E. Manajemen Sumber Daya Manusia 85
BAB 5 Manajemen Layanan Khusus 91
A. Pengantar 91
B. Substansi Manajemen Layanan Khusus 93
BAB 6 Manajemen Pembelajaran 108
A. Pengantar 108
B. Manajemen Pembelajaran 110
C. Jenis Manajemen Pembelajaran 117
BAB 7 Manajemen Perubahan 119
A. Pengantar 119
B. Urgensi Manajemen Perubahan 121
C. Definisi Manajemen Perubahan 124
D. Manajemen Perubahan dalam Pendidikan Islam 127
E. Tahapan Manajemen Perubahan 136
F. Teori-Teori Manajemen Perubahan 140
G. Resistensi Perubahan 146
H. Mengatasi Resistensi Perubahan 148
I. Faktor Pendorong Perubahan 152
BAB 8 Manajemen Kurikulum 156
A. Pengantar 156
B. Definisi Manajemen Kurikulum 157
C. Fungsi Kurikulum dan Manajemen Kurikulum 159
D. Prinsip-Prinsip Manajemen Kurikulum 162
E. Komponen Kurikulum 165
F. Model-Model Kurikulum 166
G. Dasar Hukum Kurikulum dan Implementasinya 175

Daftar Pustaka **179**
Biografi Penulis **184**

BAB 1

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Pengantar

Di Era industri 4.0 pendidikan dipaksa untuk mengikuti perkembangan teknologi termasuk pengelolaan sekolah. Kepala sekolah dituntut mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, agar dapat mengembangkan kompetensi secara terus menerus. Inovasi dan kreatifitas menjadi inti dalam membentuk lulusan agar memiliki kemampuan abad 21 yaitu berfikir kreatif, kolaboratif, kritis dan komunikatif. Untuk itu kepala sekolah merupakan orang nomor satu dalam satuan pendidikan yang mengelola input (masukan), proses dan output (lulusan) yang bedaya saing dengan berbasis pada pedoman Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Selain itu secara mikro kepala sekolah miliki tanggungjawab terhadap manajemen yang berkaitan langsung terhadap proses pembelajaran. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam PP 28 pasal 12 ayat 1 tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggungjawab

atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi, pembinaan tendik dan ppendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana.

B. Kompetensi Kepemimpinan di Sekolah/Madrasah

Eksistensi kepala sekolah sebagai *leader* dan manajer merupakan peran yang selalu dilakukan dalam rangkan pengembangan sekolah. Untuk itu dibutuhkan kemampuan yang handal guna mengetahui situasi sekolah dan perubahan global yang ada. Menurut Greenfield (1987) sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2011) [1] kemampuan untuk menciptakan sekolah yang handal setidaknya memiliki 3 hal penting yaitu (1) dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi dan misi sekolah. (2) dalam pengelaolaan dan memimpin visi dan misi dijadikan pedoman. (3) mengfokuskan pada kegiatan proses pembelajaran dan kinerja pendidik di kelas secara berkesinambungan.

Besarnya peran kepala sekolah dalam menegembangkan visi dan misi, maka kemampuan kepala sekolah menjadi faktor utama dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa membaca tantangan dan peluang dimasa depan. Artinya harus mempunyai visi guna membangun

sekolah yang handal. Setidaknya ada beberapa ciri yang melekat bagi kepala sekolah yaitu:

- Memiliki karakter *siddiq*, yaitu sifat jujur dalam menjalankan tugas dengan mengedepankan integritas moral. Jujur dalam bersikap, berbicara, berpikir dan bertindak.
- Memiliki sifat *amanah*, artinya memiliki kesungguhan dalam menjalan visi dan misi yang telah dituangkan dalam pedoman sekolah. Mampu menjalankan tugas melalui kerja tim secara efektif.
- Memiliki sifat *tabligh*, artinya memiliki ketegasan dan transparansi dalam berpikir dan bertindak. Kemampuan mengelola dilakukan dengan meng- gunakan prinsip-prinsip manajemen agar tujuan tercapai, sekaligus mampu membuat kebijakan dari hasil kesepakatan Bersama.
- Memiliki sifat *fathona*, artinya memiliki sifat cerdas visioner, dan profesional dalam membaca peluang, ancaman dan tantangan yang ada, guna mejawab tantangan global.[2]

[1] E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011). 19

Oleh karena itu, keempat sifat terebut harus melekat pada seorang pemimpin. Seorang pemimpin tidak hanya mengandalkan kompetensi manajerial, namun yang lebih penting adalah memiliki keempat sifat tersebut.

Penelitian Brundrett (2003) ada tiga keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah berkenanaan dengan kepemimpinan *pertama,* personality, yang berhubungan dengan para pemimpin mengelola perilaku dan pemikiran mereka sendiri dalam kehidupan secara professional. *Kedua,* komunikasi dan pengaruh, berhubungan dengan bagaimana pemimpin berinteraksi secara interpersonal dengan rekan kerja dan anggota masyarakat dan *ketiga*, organisasional dan teknis, berkaitan dengan tugas dan Teknik dalam menjalankan sekolah dan peningkatan keamanan sekolah[3].

Ketiga ketrampilan tersebut menjelaskan bahwa dalam mengelola, kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian yang baik dalam bersikap dan berfikir secara profesional. Selain itu, kompetensi yang tidak kalah penting yaitu mampu berkomunikasi dengan komponen sekolah, guru, orangtua, peserta didik dan masyarakat serta mampu menjalankan secara organisasional maupun teknis.

[2] Muh Hambali and Mu'alimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer Strategi Pengelolaan Dan Pemasaran Pendidikan Islam Di Era Industri 4.0*, 1st ed. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020).162- 163

Secara garis besar kompetensi kepala sekolah atau madrasah dalam pendidikan meliputi:

- Kepemimpinan: memimpin dan mengelola sekolah dengan baik, serta mengembangkan visi dan strategi untuk mencapai tujuan pendidikan. Kemampuan untuk memimpin menjadi modal utama bagi seorang yang ingin menjadi pemimpin.
- Manajemen: mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan sarana prasarana sekolah dengan efektif. Keahlian mengelola sekolah yang didalamnya ada guru, murid, tenaga pendidikan dan kependidikan serta keuangan adalah bagian yang menjadi keseluruhan tugas kepala sekolah.
- Pembelajaran: memahami proses pembelajaran dan mampu mengelola pembelajaran yang efektif di sekolah. Tugas kepala sekolah pada bidang pembelajaran merupakan tugas wajib yang dilakukan kepada seluruh guru dengan memonitoring kegiatan pembelajaran dikelas.
- Komunikasi: mampu berkomunikasi dengan baik dengan berbagai pihak, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Untuk menciptakan hubungan masyarakat yang baik, seorang kepala sekolah memiliki keahlian pada aspek komunikasi.

[3] Mark Brundrett, Neil Burton, and Robert Smith, *Leadership in Education*, ed. London (SAGE Publication, 2003).23

- rofesionalisme: memahami perkembangan terbaru dalam pendidikan dan mampu mengimplemen tasikannya di sekolah.
- Tanggung jawab sosial: memahami peran sekolah dalam masyarakat dan mampu mengelola hubungan dengan masyarakat secara efektif.
- Pengembangan diri: terus belajar dan mengembangkan diri untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja sebagai kepala sekolah.

C. Model-Model Kepemimpinan Pendidikan

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemimpin yang memotivasi dan membangkitkan potensi anggota tim dengan memberi visi dan inspirasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja tim dengan menggunakan cara-cara yang inovatif dan menyenangkan.[4] Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada pemimpin yang memotivasi dan membangkitkan potensi anggota tim dengan memberi visi dan inspirasi. Pemimpin transformasional membantu anggota tim

[4] Bernard Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, vol. 18, no. 3 (Winter 1990), pp. 19-31. Lihat juga James MacGregor Burns, "*Leadership*," Harper & Row Publishers, 1978

mengembangkan kemampuan baru dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Menurut teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh James MacGregor Burns dan Bernard Bass (2006), pemimpin transformasional memiliki empat karakteristik utama, yaitu:

1. *Idealized influence*: Pemimpin transformasional dianggap sebagai teladan dan dihargai oleh anggota tim.
2. *Inspirational motivation*: Pemimpin transformasional memberikan motivasi dan inspirasi kepada anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.
3. *Intellectual stimulation*: Pemimpin transformasional mendorong anggota tim untuk berpikir kritis dan mencari solusi yang inovatif.
4. *Individualized consideration*: Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan individu anggota tim dan membantu mereka mengembangkan potensi terbaik mereka.[5]

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional misalnya studi yang dilakukan oleh Chen, Cheng, dan Yang (2019) yang berjudul "*The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity:*

[5] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

The Mediating Role of Psychological Capital"[6] Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kreativitas karyawan melalui perantaraan kapital psikologis (yakni kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan daya tahan). Pemimpin transformasional yang memberikan motivasi dan inspirasi kepada anggota tim, mendorong mereka untuk berpikir kritis dan mencari solusi yang inovatif, serta memperhatikan kebutuhan individu anggota tim, dapat meningkatkan kapital psikologis karyawan. Kapital psikologis yang tinggi pada turn meningkatkan kreativitas karyawan.

Sedangkan dalam konteks pendidikan studi yang dilakukan oleh Zarei, Kordestani, dan Gholami (2019) yang berjudul "*The Role of Transformational Leadership in Promoting Students' Educational Motivation and Learning Outcomes: A Structural Equation Modeling Approach*".[7] Sebagaimana penelitian Mu'alimin (2022) "*Transformational Leadership: The Practice of*

[6] Chen, C.-C., Cheng, B.-S., & Yang, K.-H. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Capital. *Sustainability*, 11(22), 6303.

[7] Zarei, M., Kordestani, G. R., & Gholami, R. (2019). The Role of Transformational Leadership in Promoting Students' Educational Motivation and Learning Outcomes: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Educational Psychology*, 111(5), 746-759

Principal in Islamic Schools"[8] menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk membaca perubahan agar mampu berdaya saing. Kedua penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada motivasi belajar siswa dan hasil belajar melalui perantaraan kepuasan kerja guru. Pemimpin transformasional yang memberikan motivasi dan inspirasi kepada guru, mendorong mereka untuk berpikir kritis dan mencari solusi yang inovatif, serta memperhatikan kebutuhan individu guru, dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja guru yang tinggi pada turn meningkatkan motivasi belajar siswa dan hasil belajar.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan kapasitas dan potensi individu dan tim, serta pembentukan visi bersama dan tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, mengembangkan, dan memotivasi anggota timnya untuk bekerja secara efektif menuju tujuan yang telah ditentukan.

Praktik kepemimpinan transformasional dalam pendidikan, dapat diterapkan melalui kegiatan diantaranya adalah:

[8] Mu'alimin, M., & Anwar, M. (2022). Transformational Leadership: The Practice of Principals in Islamic Schools. *Ta`dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 27 (2), 85–95

1. Membangun visi bersama: Seorang pemimpin transformasional harus memiliki visi yang jelas tentang bagaimana ia ingin mengembangkan sekolah atau lembaga pendidikannya, dan ia harus mampu menginspirasi anggota timnya untuk bekerja sama untuk mewujudkan visi tersebut.
2. Mengembangkan potensi individu: Seorang pemimpin transformasional harus memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mengembangkan potensi individu anggota timnya, serta memberikan dukungan yang diperlukan agar mereka dapat mencapai potensi terbaik mereka.
3. Menciptakan iklim yang positif: Seorang pemimpin transformasional harus mampu menciptakan iklim yang positif di sekolah atau lembaga pendidikannya, dengan cara menghargai dan menghormati anggota timnya, serta memfasilitasi terciptanya komunikasi yang terbuka dan efektif.
4. Membangun kepercayaan: Seorang pemimpin transformasional harus mampu membangun kepercayaan dengan anggota timnya dengan cara bersikap jujur, transparan, dan terbuka. Hal ini akan membantu menciptakan rasa kekeluargaan dan kerjasama yang kuat di antara anggota tim.
5. Mendorong inovasi: Seorang pemimpin transformasional harus memiliki kemampuan untuk mendorong terciptanya ide-ide baru dan solusi inovatif di

sekolah atau lembaga pendidikannya, serta memberikan dukungan yang diperlukan agar ide-ide tersebut dapat terwujud.

Untuk melihat masa depan tidak hanya cukup dengan kepemimpinan transformasional namun dibutuhkan kemampuan kepemimpinan abad 21, atau yang juga dikenal sebagai kepemimpinan masa depan, adalah gaya kepemimpinan yang ditujukan untuk menghadapi tantangan dan perubahan yang dihadapi di dunia yang terus berkembang di abad 21. Kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk bersikap fleksibel, terbuka, dan adaptif terhadap perubahan, serta memiliki kemampuan untuk membangun tim yang terdiri dari individu-individu dengan kemampuan dan potensi yang luar biasa.

Di abad 21 seorang pemimpin tidak hanya duduk diruangan, namun mampu menggunakan gaya memimpin yang bervariatif. Dalam menghadapai situasi global dan selau mengalami perubahan dibutuhkan gaya kepemimpinan yang bervariatif sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi. Banyak gaya kepemimpinan yang bisa digunakan dalam menghadapi perubahan global dan di era digital yaitu:

- Kepemimpinan adaptif: Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di

lingkungannya, serta memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat di tengah ketidakpastian.

- Kepemimpinan yang terbuka: Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk terbuka terhadap ide-ide baru dan perubahan, serta mendorong anggota timnya untuk berkontribusi dan berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan.
- Kepemimpinan yang berwawasan luas: Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memiliki pandangan yang luas dan jauh ke depan, serta memiliki kemampuan untuk memahami dan mengelola perubahan yang terjadi di dunia.
- Kepemimpinan yang inovatif: Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memfasilitasi terciptanya ide-ide baru dan solusi yang inovatif, serta memiliki kemampuan untuk membangun tim yang kreatif dan inovatif.
- Kepemimpinan yang terintegrasi: Gaya kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk membangun tim yang terintegrasi dan solid, serta memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan individu dan tim lainnya di lingkungannya.

2. Kepemimpinan Visioner

Munculnya kepemimpinan visioner dapat dilihat dari perkembangan dunia bisnis dan industri yang semakin kompleks dan kompetitif. Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, perusahaan-perusahaan membutuhkan pemimpin yang dapat membuat keputusan cepat dan tepat untuk mengatasi perubahan lingkungan bisnis. Pemimpin visioner dapat memberikan solusi untuk masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dan memberikan arah yang jelas untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Selain itu, perkembangan teknologi yang cepat dan globalisasi juga membuat perusahaan-perusahaan harus beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan berkembang. Pemimpin visioner dapat mengenali peluang yang ada dan mengambil keuntungan dari perkembangan teknologi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Ada juga faktor-faktor lain yang mempengaruhi munculnya kepemimpinan visioner, seperti perubahan dalam budaya organisasi dan perubahan dalam cara kerja. Pemimpin visioner dapat memberikan perubahan yang diinginkan dalam budaya organisasi dan membuat perusahaan lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk melihat masa depan dan menentukan arah yang dibutuhkan untuk mencapai

tujuan jangka panjang. Mereka memiliki kemampuan untuk memvisualisasikan masa depan yang diinginkan dan membuat rencana untuk mencapainya. Pemimpin visioner juga dikenal sebagai pemimpin yang inovatif dan berani, yang selalu siap untuk mengambil risiko dan mencoba hal baru. Mereka juga memiliki kemampuan untuk meng inspirasi dan memotivasi orang lain untuk bekerja sama dan berusaha mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan visioner merupakan keahlian seorang pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengko-munikasikan, mentransformasikan dan melaksa-nakan gagasan-gagasan ideal yang muncul dari dirinya atau hasil interaksi antar organisasi yang diyakini sebagai visi organisasi di masa depan yang akan dicapai melalui semua stakholders.

Menurut Drucker (1999) kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menemukan masa depan dan memberikan arah. Sementara itu, menurut Maxwell (2005) kemampuan untuk melihat masa depan dan membuat orang lain melihatnya juga, serta memberikan arah dan komitmen untuk mencapainya. Hal sama juga dikemukakan oleh Covey (1989) kemampuan untuk melihat masa depan yang diinginkan dan menentukan cara untuk mencapainya

Secara umum, definisi kepemimpinan visioner mencakup kemampuan untuk melihat masa depan, memberikan arah, dan membuat rencana untuk mencapai

tujuan jangka panjang serta menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk bekerja sama dan berusaha mencapai tujuan bersama.

Untuk menjadi pemimpin visioner, menurut Maxwell[9] ada beberapa langkah yang harus dilakukan sebagai berikut

- Menfinisikan visi: Buatlah gambaran jelas tentang masa depan yang inginkan. Fokus pada apa yang ingin dicapai, bukan pada bagaimana cara mencapainya.
- Membagi visi: Beritahukan visi kepada orang lain dan berikan mereka kesempatan untuk berpartisipasi dalam mencapainya.
- Ciptakan sebuah rencana: Buatlah rencana yang jelas dan terukur untuk mencapai visi. Ini akan membantu seseorang dan tim untuk mengetahui tahap-tahap yang harus dilalui dan tugas-tugas yang harus dikerjakan.
- Bina tim yang solid: Pilih orang-orang yang berdedikasi, berbakat, dan dapat dipercaya untuk bekerja sama dengan dan bergerak maju dalam mencapai visi.
- Pimpin dengan inspirasi: Gunakan komunikasi yang efektif dan motivasi untuk menginspirasi

[9] Maxwell, J. C. *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization.* (Thomas Nelson Publishers. 2005)hlm 200

orang lain untuk bekerja keras dan bergerak menuju visi.

- Beri komitmen: Berikan komitmen kepada visi dan berikan dukungan yang dibutuhkan untuk mencapainya.
- Bersikaplah terbuka terhadap perubahan: Bersikap terbuka terhadap perubahan yang diperlukan untuk mencapai visi. Terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan situasi yang dihadapi.
- Bersikap konsisten: Jangan pernah berhenti berusaha mencapai visi. Terus bergerak maju dan jangan pernah berhenti berusaha hingga visi tercapai.

3. Kepemimpinan Digital

Perusahaan dari semua industri semakin menjadi digital dan diatur ulang menjadi bentuk baru dari organisasi digital. Transformasi digital sedang berubah dengan cepat dan fundamental dalam bisnis yang ada dan diterima secara luas bahwa perusahaan yang melewatkan tren digitalisasi hari ini akan di masa depan lebih lambat, kurang fleksibel dan kurang kompetitif dibanding para pionir digital.

Hasil penelitian memberikan bukti bahwa transformasi digital memiliki efek fundamental pada bisnis, masyarakat, individu bahkan pendidikan. Perkembangan teknologi dan redesain pekerjaan terus

mengubah cara kerja dalam banyak hal. Digitalisasi dapat, dalam konteks ini, mengubah sifat kerja serta tuntutan dan sumber daya kerja. Proses transformasi digital dianggap sebagai tantangan utama bagi kepemimpinan dan manajemen puncak dari organisasi yang mengalami transformasi.

Oleh karena itu, diera digital seorang pemimpin dituntut untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Untuk melakukan transformasi digital dibutuhkan kemampuan digital. Meskipun istilah kepemimpinan digital (*digital leadership*) masih menjadi pertanyaan besar yaitu apakah berbicara tentang konsep 'kepemimpinan digital' atau berbicara tentang 'kepemimpinan diera digital'. Pembahasan kedua istilah akan diuraikan, meskipun tidak secara detail namun, bisa memberikan gambaran awal tentang keberadaan dan konsep kepemimpinan digital

Kepemimpinan digital adalah kemampuan untuk mengelola dan mengefektifkan pemakaian teknologi digital dalam mencapai tujuan organisasi. Ini termasuk kemampuan untuk mengubah organisasi menjadi lebih fleksibel, cepat dan efisien melalui pemakaian teknologi digital. Definisi ini memberikan gambaran bahwa istilah kepemimpinan digital masih pada tahap makna kepemimpinan di era digital.

Beberapa penelitian misalnya yang dilakukan oleh Mawazo dalam penelitianya *Digital Leadership for*

Digital Transformation dan penelitian Moharjo dan Sasmoko (2019) dan Sow dan Aborbie (2018) kepemipinan digital adalah kombinasi antara budaya digital dan kompetensi digital. Kepemipinan digital dianggap sebagai studi kepemimpinan digital berhubungan dengan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan melacak pada lima karakteristik yaitu *thought, creativity, global visionary, inquistive dan profound.*

Setidaknya pemimpin digital dapat dilihat pada dua dimensi (1) sikap, kompetensi, dan perilaku yang dibutuhkan manajer di era digital misalnya literasi atau kompetensi digital dan (2) kompetensi yang membantu mendorong transformasi digital misalnya, keterampilan kepemimpinan yang kuat. Untuk berhasil menguasai tantangan transformasi digital, penting untuk memperkuat sumber daya pekerjaan dan sumberdaya manusia.

Sebagaimana pernyataan Menteri PANRB dalam acara pelatihan 'Digital Leadership Academy (DLA)' yang diadakan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika Senin 13 September 2022 bahwa kepemimpinan digital yang disebut dengan *e-leadership* merupakan gejala yang muncul akibat perkembangan lingkungan digital yang disebut *e-environment*. Hadirnya digital diharapkan para pemimpin mampu mendaya-

gunakan yang ada untuk mencapa tujuan organisasi, termasuk dalam melakukan transformasi layanan.

Lebih lanjut menurutnya untuk membedakan kepemimpinan digital dengan kepemimpinan biasa ada empat ciri yang melekat: *pertama*, kemampuan komunikasi (*comunication ability*) yaitu kemampuan para pemimpin dalam menggunakan media sosial secara efektif sehingga terhubung dengan anggota didalam maupun diluar organisasi. Kedua, memiliki kemampuan berpikir dan bekerjasama tanpa ada batasan ruang, waktu dan rintangan budaya. Ketiga, kemampuan dalam memantau dan mengelola pekerjaan secara efektif melalui virtual. Keempat, kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan teknologi.

Keempat kemampuan tersebut merupakan modal bagi pemimpin digital untuk memecahkan masalah dan menjaga hubungan antara anggota dan antar tim. Bagaimanapun *digital leade*r memmiliki tantangan yang lebih kompleks karena berhadapan dengan generasi yang berbeda, generasi *millenial* dan *baby boomers* dalam satu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

BAB 2

MANAJEMEN PEMBIAYAAN

A. Pengantar

Manajemen pembiayaan adalah proses mengelola dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan keuangan perusahaan. Hal ini termasuk menentukan sumber daya keuangan yang tepat, mengelola arus kas, dan meminimalkan biaya keuangan. Manajemen pembiayaan juga melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan aktivitas keuangan perusahaan. Ada beberapa cara perusahaan dapat mengelola pembiayaan, termasuk menggunakan utang, mengelola arus kas, dan menggunakan instrumen keuangan derivatif.

B. Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Manajemen pembiayaan dalam dunia pendidikan merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjang tercapainya mutu pendidikan. Meski begitu, pembiayaan pendidikan tidak dapat dilakukan secara asal-asalan dan memerlukan strategi yang tepat agar penggunaan pembiayaan benar-benar efektif, terutama dapat mewujudkan visi misi pendidikan itu sendiri.

Secara umum, manajemen pembiayaan pendidikan dapat dilakukan melalui tiga tahapan penting, yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Dan dari tiap-tiap tahapan itu juga memerlukan kajian yang terukur agar seluruh pembiayaan pendidikan dapat dilakukan secara efektif, efisien dan tepat sasaran.

- Tahap Perencanaan dan Pelaksanaan Pembiayaan Pendidikan

  Pada tahap perencanaan pembiayaan pendidikan, pertanyaan yang sering dikemukakan banyak pihak adalah dana yang dimiliki oleh tiap-tiap satuan pendidikan akan digunakan untuk apa saja untuk menunjang proses pendidikan. Sepintas pertanyaan seperti itu adalah hal yang wajar dan lumrah. Namun ada dua faktor yang sangat penting dipahami sebelum kita membuat rencana penggunaan pembiayaan pendidikan itu sendiri.

  a. *Perencanaan Pembiayaan Berorientasi Pada Implementasi Visi-Misi*

     Seluruh rencana pembiayaan pendidikan harus bertujuan mewujudkan visi dan misi dari tiap-tiap satuan pendidikan. Artinya, dalam membuat perencanaan pembiayaan pendidikan, pihak pengelola lembaga pendidikan harus memahami apa saja visi dan misi lembaga pendidikan dengan sebaik-baiknya, apa saja bentuk-bentuk program yang sudah dibuat untuk

mencapai misi tersebut dan memerlukan pembiyaan, seperti apa kendala yang dihadapi selama ini dan apa saja di antara misi-misi tersebut yang sudah berhasil dilaksanakan dan yang tidak dapat terlaksana.

Pengelola pembiayaan dituntut memahami dengan baik turunan dari visi-misi tersebut, memahami peluang yang dapat dilakukan serta tantangannya sekaligus memahami point misi apa saja yang dapat diprioritaskan untuk dibiayai. Hal ini bertujuan agar seluruh pembiayaan pendidikan benar-benar dapat digunakan secara efektif dan tepat sasaran.

Menurut Nanang Fattah (2013), perlunya pengelola lembaga pendidikan menguasai betul visi-misi satuan penidikan terkait dengan perencanaan pembiayaan pendidikan disebabkan karena empat alasan; (1) terkait dengan tercapai tidaknya tujuan pendidikan dengan pembiayaan itu sendiri, (2) menghindarkan terjadinya penyimpangan atau pembiayaan yang kurang tepat sasaran yang menyebabkan pemborosan, (3) wujud dari profesionalitas pengelola lembaga pendidikan untuk mencapai pendidikan yang bermutu dan berkualitas, (4) menjaga kepercayaan publik terhadap tiap-tiap satuan pendidikan terkait pembiayaan pendidikan yang

bagi sebagian satuan pendidikan berasal dari masyarakat atau wali siswa.[11]

b. Pembiayaan Pendidikan Dapat Bernilai Investasi

Pendidikan merupakan aktivitas yang pelaksanaannya dilaksanakan secara berkesinambungan. Karena itu perencanaan pembiayaan pendidikan harus dibuat berdasarkan kebutuhan yang bersifat jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Kalau manajemen pembiayaan pendidikan mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 69 Tahun 2009, di dalamnya dijelaskan tentang pembiayaan pendidikan dalam jangka waktu 1 tahun.

Jika bertolak dari Permendiknas No. 69 tersebut maka perencanaan pembiayaan pendidikan harus dibuat serta dapat direalisasikan untuk membiayai seluru proses pendidikan dalam jangka waktu selama 1 tahun ke depan. Namun permasalahannya adalah apakah pembiayaan pendidikan yang dianggarkan dalam waktu 1 tahun tersebut dapat menjamin tercapainya tujuan pendidikan sebagaimana termaktub dalam visi-misi tiap-tiap satuan pendidikan?

[11] Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), hlm. 90

Karena itu tidak sedikit pihak-pihak yang memberikan catatan atas keberadaan Permendiknas No. 69 Tahun 2009 tersebut, terutama dalam tataran implementasinya. Salah satunya sebagaimana dipaparkan oleh Haris (2016) dalam 'Analisa Kebijakan Permendiknas No. 69 Tahun 2009 Tentang Standar Pembiayaan Pendidikan'.[12]

Menurutnya, terdapat beberapa catatan mengenai standar pembiayaan pendidikan sebagaimana dalam Permendiknas No. 69 Tahun 2009. *Pertama*, implementasi dari permendiknas tersebut hanya hanya mengatur biaya operasi yang di dalamnya hanya memuat durasi pembiayaan selama 1 tahun, hanya menggunakan basis daerah DKI Jakarta, belum mengatur biaya investasi dan biaya personalia. *Kedua*, mengandung kelemahan dalam masalah sistem pembiayaan pendidikan sebab alokasi dari biaya penyelenggaraan pendidikan tidak mempertimbangkan pada analisis komponen dan aktivitas manajemen yang harus dibiayai secara riil. *Ketiga*, pada saat menghitung kebutuhan biaya per siswa masih didasarkan pada asumsi yang kurang tepat. Akibatnya ketika menentukan besaran

[12] H. Abdul Haris, 'Analisa Kebijakan Permendiknas No. 69 Tahun 2009 Tentang Standar Pembiayaan Pendidikan'. *Jurnal Diklat Keagamaan*, Vol. 10, No. 4, Oktober-Desember 2016, hlm. 365-374

anggaran untuk satu satuan pendidikan kurang dapat dipertanggungjawabkan.[13]

Berdasarkan beberapa permasalahan sebagaimana terdapat dalam Permendiknas No. 69 Tahun 2009 di atas, maka dapat digarisbawahi bahwa pada hakikatnya biaya pendidikan yang dikeluarkan untuk membiayai seluruh proses pendidikan hasilnya tidak akan terlihat dalam waktu yang singkat. Karena itu, menurut Ansar Rahman (2017), pembiayaan pendidikan itu sebaiknya harus dipahami sebagai suatu investasi.[14] Sebagai sebuah investasi kita tidak mungkin mengharapkan hasil dari apa yang kita investasikan tersebut dalam waktu yang cepat. Namun dari investasi itulah kita dapat mengharapkan hasilnya berupa benefit pendidikan di waktu-waktu yang akan datang.

Oleh karena itu, investasi pendidikan yang didapatkan dari pembiayaan pendidikan tidak hanya terbatas pada sektor pengadaan sarana prasarana pendidikan, pembiayaan operasional tenaga pendidikan dan beberapa pembiayaan praktis. Namun pembiayaan pendidikan yang bernilai investasi itu

[13] *Ibid*., hlm. 372

[14] Ansar Rahman, 'Efisiensi Dalam Pembiayaan Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan'. *Jurnal Eklektika,* April 2017, Volume 5 Nomor 2, hlm. 89

juga dapat berupa pembiayaan untuk meningkatkan kualitas keterampilan tenaga pendidik.

c. *Pembiayaan Pendidikan Mengutamakan Prinsip Efisiensi*

Prinsip efisiensi dalam pembiayaan pendidikan adalah hal yang sangat urgen dalam membuat perencanaan pembiayaan pendidikan. Jangan sampai pengelola pendidikan mengambil kebijakan terkait pembiayaan pendidikan yang tidak mampu menghasilkan *benefit* pendidikan yang diharapkan. Karena itu efisiensi pembiayaan menjadi per-timbangan utama dalam mengelola pembiayaan pendidikan.

Menurut Maksum (2010), konsep pembiayaan pendidikan agar efisien setidaknya didukung oleh dua hal. *Pertama*, pembiayaan pendidikan harus didukung oleh adanya pemahaman tentang konsep dasar filosofi pendidikan itu sendiri. Di dalam dasar filosofi pendidikan dijelaskan bahwa di antara fungsi-fungsi pendidikan itu antara lain adalah mengentaskan kebodohan, kemiskinan dan menanamkan kemandirian. Dengan demikian, pembiayaan pendidikan harus dapat memberikan manfaat, terutama bagi peserta didik, agar dengan pembiayaan itu mereka dapat mengembangkan kekuatan dan potensinya sehingga pendidikan itu dapat dipertanggungjawabkan sebagai sebuah *interest public invesment.*

Kedua, misi serta tujuan dari pendidikan diarahkan untuk dapat mewujudkan sumber daya manusia sehingga mampu mengerjakan program-program pembangunan nasional. Untuk itu produktivitas pendidikan harus senantiasa mendapatkan perhatian utama dalam setiap operasionalisasi pendidikan. Dengan kata lain, pembiayaan pendidikan dapat dinilai efisien apabila dalam perencanaannya mempertimbangkan hasil berupa tergalinya sumber daya manusia agar bisa terlibat dalam kerja-kerja pembangunan nasional.[15]

Di samping itu, efisiensi pembiayaan dalam pengertiannya yang umum harus dapat menggambarkan adanya hubungan antara input dan ouput, masukan dan pengeluaran. Selain itu, efisiensi pembiayaan juga mencerminkan kaitan antara pendayagunaan sumber-sumber yang terbatas dengan tercapainya hasil yang optimal. Sementara pembiayaan pendidikan dapat dikatakan efisien apabila pendayagunaan anggaran pendidikan dilaksanakan secara tepat, yaitu dapat memberikan prioritas pada faktor input pendidikan sehingga dapat memacu dan meningkatkan prestasi belajar peserta didik sebagai salah satu outputnya.

[15] Maksum A, 'Pengaruh Biaya Pendidikan Terhadap Mutu Hasil Belajar'. *Artikel,* dipublikasikan dalam http://.edu.articles.com pada 21 September 2019. Diakses pada 22 Maret 2022

Kemudian terkait dengan masalah pembiayaan pendidikan, masyarakat dihadapkan pada pembiayaan pendidikan yang dirasakan semakin mahal dari waktu ke waktu. Mahalnya biaya pendidikan tentu sangat dirasakan oleh masyarakat dari kalangan menengah ke bawah, khususnya kalangan masyarakat miskin.

Selain itu, mahalnya biaya pendidikan tidak hanya dikeluhkan oleh masyarakat yang mengikuti proses pendidikan di tingkat perguruan tinggi swasta maupun negeri. Namun keluhan itu juga terjadi secara merata mulai dari sekolah tingkat dasar, menengah hingga atas, baik sekolah-sekolah negeri maupun swasta.

Problem tentang pembiayaan pendidikan yang dianggap semakin mahal oleh masyarakat ini harus mendapatkan perhatian dari berbagai pihak, baik pengelola satuan pendidikan, pemerintah pusat dan daerah termasuk juga masyarakat yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan itu sendiri. Artinya, diperlukan pemahaman, kesepakatan dan juga transparansi terkait pembiayaan pendidikan sebagai bentuk tanggung jawab bersama.

Berkaitan dengan pelaksanaan pembiayaan pendidikan, Sulistyoningrum (2010) menyebutkan bahwa terdapat tiga pembiayaan dalam pendidikan yang harus dipenuhi oleh pengelola pendidikan. *Pertama*, biaya investasi. Biaya investasi dalam

satuan pendidikan mencakup biaya penyediaan sarana dan prasarana, biaya untuk pengembangan sumber daya manusia serta biaya yang dialokasikan untuk modal kerja tetap.

Kedua, merupakan biaya operasional pendidikan. Pembiayaan yang harus dicakup dalam pembiayaan operasional pendidikan meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta berbagai tunjangan yang melekat pada gaji, biaya untuk peralatan atau bahan pendidikan yang bersifat habis pakai, serta pembiayaan pendidikan yang bersifat tidak langsung seperti biaya untuk jasa pemeliharaan sarana prasarana pendidikan, jasa telekomunikasi, pajak dan asuransi, biaya transportasi, biaya untuk kerja lembur, listrik, air, sampah dan sebagainya.

Ketiga, biaya personal. Pembiayaan personal merupakan pembiayaan yang harus ditanggung oleh tiap-tiap peserta didik untuk dapat mengikuti proses pendidikan dan pembelajaran secara berkesinambungan. [16] Tiga pembiayaan pendidikan ini perlu dipenuhi karena dapat menjadi penunjang utama terhadap terlaksananya proses pendidikan sekaligus

[16] Nining Sulistyoningrum, 'Standar Pembiayaan Pendidikan'. *Artikel.* Selengkapnya, lihat, Ferdi W.P, 'Pembiayaan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis'. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan,* Vol. 19, Nomor 4, Desember 2013, hlm. 365-578

dapat menjadi penentu meningkat-tidaknya kualitas atau mutu pendidikan.

- Jenis-Jenis Pembiayaan Pendidikan

  Pembiayaan pendidikan dilihat dari jenisnya terdiri dari pembiayaan langsung, pembiayaan tidak langsung dan pembiayaan yang merupakan gabungan antara biaya langsung maupun tidak langsung. Mengenai jenis-jenis pembiayaan ini akan diuraikan sebagaimana berikut ini:

  1. *Biaya langsung*

     Biaya langsung atau *direck cost* merupakan pengeluaran uang yang penggunaannya dilakukan untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan yang bersifat langsung, termasuk juga untuk membiayai kegiatan pengajaran, riset atau penelitian serta berbagai kegiatan yang bentuknya merupakan pengabdian pada masyarakat. Menurut Gaffar (1991), yang dimaksud dengan biaya langsung ini merupakan pembiayaan yang bersentuhan secara langsung dengan proses pendidikan dengan semua aspeknya. Contoh pembiayaan pendidikan yang bersifat langsung seperti gaji guru, pengadaan sarana atau fasilitas untuk kegiatan belajar mengajar, alat pelajaran di

17 M. Fakry Gaffar, 'Konsep dan Filosofi Biaya Pendidikan'. *Mimbar Pendidikan*, No. 1 Tahun X, hlm. 56

mana biaya ini diperoleh baik dari pemerintah, orangtua, atau peserta didik sendiri.

Semua pembiayaan pendidikan yang sifatnya langsung ini kemudian diklasifikasikan kembali menjadi biaya rutin atau yang biasanya disebut dengan *recurrent cost.* Biaya rutin merupakan biaya operasional untuk membiayai kegiatan pendidikan agar pelaksanaan program pengajaran dapat berjalan dengan baik. Pembiayaan pendidikan ini meskipun dikatakan sebagai biaya rutin, namun dalam perecanaannya tetap dianggarkan selama satu tahun anggaran.

Pembiayaan pendidikan yang bersifat rutin secara umum dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu rata-rata gaji pertahun, rasio antara guru, peserta didik dan proporsi dari gaji guru terhadap keseluruhan biaya rutin serta biaya pembangunan. Biaya pembangunan berupa biaya yang digunakan untuk pembangunan ruang kelas, pengadaan lapangan olah raga, perpustakaan, biaya penggantian dan pemeliharaan atau perbaikan.[18]

- *Biaya tidak langsung*

  Biaya tidak langsung dapat diartikan sebagai pembiayaan yang dikeluarkan dan sifatnya tidak

[18] Ferdi W.P, 'Pembiayaan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis… ' hlm. 570

berhubungan langsung dengan proses belajar mengajar. Pembiayaan pendidikan yang bersifat tidak langsung biasanya diasumsikan sebagai adanya perangkat sekolah yang mengalami penyusutan kualitas karena sudah sering digunakan atau terlalu lama digunakan.

Pembiayaan pendidikan yang dikategorikan sebagai biaya tidak langsung juga berupa biaya yang dikeluarkan secara pribadi oleh keluarga peserta didik untuk membiayai kegiatan belajar mereka. Dengan demikian, sekolah dalam hal ini tidak mengeluarkan biaya lebih untuk proses pendidikan karena sebagian biaya pendidikan justru dikeluarkan oleh keluarga peserta didik.

Misalnya sekolah mengadakan study banding. Namun seluruh pembiayaan selama kegiatan itu mayoritas dikeluarkan atau dibebankan kepada keluarga peserta didik. Sekolah dalam hal ini memang tidak mengeluarkan biaya terlalu banyak, namun sekolah bertanggung jawab atas perencanaan dan proses dari pelaksanaan kegiatan tersebut.

Menurut Thomas. Jones (1985), yang termasuk pembiayaan pendidikan tidak langsung adalah biaya masyarakat (*social cost*). Biaya masyarakat merupakan biaya yang dikeluarkan

oleh masyarakat untuk membiayai pendidikan.[19] Saat ini banyak lembaga pendidikan yang dijalankan dengan pembiayaan yang ditanggung secara kolektif oleh berbagai masyarakat. Dalam hal ini masyarakat berperan sebagai donatur atau penanggung jawab utama seluruh pembiyaan pendidikan.

Sekolah-sekolah untuk kalangan-kalangan tertentu seperti sekolah untuk anak para korban bencana, perang, penyandang disabilitas termasuk salah satu contohnya. Seluruh aktivitas di sekolah tersebut, termasuk pembiayaannya biasanya ditanggung bersama oleh masyarakat yang sama-sama memiliki kepedulian terhadap pendidikan.

- *Biaya gabungan*

  Pembiayaan pendidikan yang selanjutnya adalah biaya pendidikan yang bersifat gabungan. Biaya gabungan merupakan pembiayaan pendidikan yang bersifat langsung maupun tidak langsung, baik berupa uang atau lainnya yang secara keseluruhan digunakan untuk menunjang terlaksananya kegiatan pendidikan.

  Biaya gabungan tidak hanya berupa uang. Namun di dalamnya juga termasuk tenaga, ide,

[19] Thomas, H. Jones, *Introduction to School Finance: Tehnique and Social Policy* (New York: Macmillan Publishing Company, 1985), hlm. 13

strategi serta pikiran yang dicurahkan oleh segenap pihak yang bertujuan untuk terlaksananya pendidikan. Karena itu para pengelola lembaga pendidikan perlu memahami bahwa biaya pendidikan pada dasarnya memiliki makna yang sangat luas karena tidak hanya berwujud finansial atau uang.

- Tahap Pengawasan Pembiayaan Pendidikan

  Pengawasan pembiayaan pendidikan atau juga disebut sebagai pengendalian keuangan pendidikan merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mengarahkan agar setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi pendidikan melaksanakan kegiatan yang menjamin program pendidikan dilakukan sesuai dengan rencana. Hal ini bertujuan agar target pendidikan sebagaimana ditetapkan dalam perencanaan dapat dicapai secara efektif.

  Menurut Niron (2020), pengawasan pembiayaan pendidikan secara umum dilakukan dengan tujuan untuk mengarahkan agar pengelola dana pendidikan dapat melakukan penggalian sumber dana, membuat perencanaan pendidikan serta melaksanakan pembiayaan pendidikan secara efektif. Dengan adanya pengawasan diharapkan pengelola pendidikan dapat mencapai target pendidikan sebagaimana

direncanakan dengan pembiayaan yang sudah dianggarkan.[20]

Di tingkat sekolah pihak yang harus melakukan pengawasan terhadap pembiayaan pendidikan meliputi pengawas internal dan eksternal. Keberadaan pengawas, baik yang internal maupun eksternal ini memiliki posisi yang sama-sama penting karena memiliki tanggung jawab besar untuk menjamin tercapainya tujuan pendidikan[21] Pengawasan pembiayaan pendidikan secara internal dilakukan oleh kepala sekolah sendiri. Sementara pengawasan dari kalangan eksternal dapat dilakukan oleh komite, atau yayasan, pengawas maupun kantor dinas pendidikan atau juga Kementerian Agama kabupaten/kota yang memiliki tugas mengelola bidang pendidikan.

C. Azas Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan pendidikan selain merupakan faktor penting yang menunjang keberhasilan pendidikan juga merupakan persoalan yang sangat krusial dan problematis. Hal ini tercermin antara lain dari terjadinya berbagai perubahan peraturan oleh pemerintah yang

[20] M.D. Niron, *Pengendalian Pengawasan Keuangan Pendidikan* (Yogyakarta: UNY Press, 2020), hlm. 3
[21] Rusdiana, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Filosofi, Konsep dan Aplikasi* (Bandung: UIN SGD Press, 2019), hlm. 5

mengatur permasalahan pembiayaan dalam dunia pendidikan.

Sebelumnya, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 tahun 2008 pasal 3 terkait dengan pendanaan pendidikan misalnya disebutkan bahwa biaya pendidikan itu meliputi:

- biaya satuan pendidikan
- biaya penyelenggara dan atau pengelolaan pendidikan
- biaya pribadi peserta didik

Berkaitan dengan biaya satuan pendidikan sebagaimana pada poin (a) di atas meliputi biaya investasi, biaya operasi, bantuan biaya pendidikan dan beasiswa. Biaya penyelenggaraan dan atau pengelolaan pendidikan atau poin (b) meliputi biaya investasi dan operasi. Selanjutnya ada biaya personalia yang meliputi biaya personalia satuan pendidikan dan biaya personalia penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan.[22]

Kemudian pada tahun berikutnya, yaitu tahun 2009, pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 29 Tahun 2009 kembali mengeluarkan aturan terkait dengan standar pembiayaan operasi nonpersonalia pendidikan. Dalam Permendiknas ini ditetapkan bahwa standar biaya

[22] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan. 2008, hlm. 2-3

operasi nonpersonalia untuk semua tingkat satuan pendidikan adalah standar biaya yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi nonpersonalia selama 1 (satu) tahun.

Di dalam Permendiknas Nomor 69 Tahun 2009 tersebut terdapat ketentuan bahwa biaya operasi nonpersonalia di antaranya meliputi:

- Biaya alat tulis sekolah. Biaya alat tulis sekolah merupakan biaya yang dikeluarkan untuk pengadaan alat tulis sekolah yang dibutuhkan, baik untuk proses pengelolaan dan proses belajar di sekolah.
- Biaya bahan dan alat habis pakai. Yaitu biaya pengadaan alat-alat dan bahan-bahan praktikum, baik praktikum IPA, IPS, termasuk biaya untuk pengadaan alat dan bahan-bahan praktikum bahasa, komputer, ketrampilan, bahan-bahan olah raga, alat kebersihan, kesehatan dan keselamatan, tinta stempel, toner/tinta printer, yang secara asumsi semua alat dan bahan tersebut habis dipakai dalam waktu satu tahun atau kurang.
- Biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan. Yaitu biaya untuk memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana sekolah atau madrasah yang bertujuan untuk mempertahankan kualitas sarana dan prasarana sekolah atau madrasah agar layak dan tetap dapat digunakan sebagai tempat dan sarana belajar mengajar.

- Biaya daya dan jasa. Yaitu biaya yang dikeluarkan untuk membayar langganan daya dan jasa yang mendukung kegiatan belajar mengajar di sekolah atau madrasah seperti listrik, telepon, air, internet dan sebagainya.
- Biaya transportasi/perjalanan dinas. Yaitu biaya yang dikeluarkan untuk keperluan perjalanan dinas pendidik, tenaga kependidikan serta peserta didik baik di dalam atau di luar kota.
- Biaya konsumsi, merupakan biaya untuk penyediaan konsumsi dalam kegiatan sekolah atau madrasah yang sifatnya memang layak disediakan konsumsi seperti konsumsi pada saat rapat, perlombaan yang diselenggarakan di sekolah atau di luar sekolah.
- Biaya asuransi. Yaitu biaya untuk membayar premi asuransi keamanan dan keselamatan sekolah atau madrasah, termasuk untuk pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Salah satu contohnya seperti asuransi kebakaran, bencana alam, kecelakaan dan lainnya.
- Biaya pembinaan siswa atau ekstra kurikuler, yaitu biaya yang digunakan untuk menyelenggarakan kegiatan yang bersifat pembinaan terhadap siswa melalui kegiatan ekstra kurikuler seperti Pramuka, Palang Merah Remaja, Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), Unit Kesehatan Sekolah (UKS), kesenian,

olah raga, lomba, perpisahan kelas akhir, kegiatan keagamaan dan sebagainya.

- Biaya uji kompetensi. Biaya ini merupakan biaya yang secara khusus dianggarkan untuk penyelenggaraan ujian kompetensi, terutama bagi peserta didik Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang akan segera lulus.
- Biaya praktik kerja industri, yaitu biaya yang secara khusus dikeluarkan atau dianggarkan untuk penyelenggaraan praktik industri terutama bagi peserta didik tingkat SMK.
- Biaya pelaporan. Merupakan biaya yang dianggarkan untuk kegiatan penyusunan dan pengiriman laporan sekolah atau madrasah kepada pihak yang berwenang.[23]

Azas dalam pembiayaan dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan sesuai dengan penggunaaya. Sehingga biaya ini menjadi tepat sasaran paada satuan pendidikan dimasing-masing sekolah atau madrasah

D. Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Secara teknis, manajemen pembiayaan pendidikan dalam tidak jauh berbeda dengan manajemen pembiayaan lembaga pendidikan pada umumnya. Akan tetapi dilihat dari sumber pembiayaan dan prinsip-

[23] Salinan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009," hlm. 2-4

prinsipnya, pembiayaan pendidikan Islam lebih menonjolkan aspek kehati-hatian. Dalam Islam, pembiayaan pendidikan semuanya diserahkan kepada negara. Artinya, negaralah yang menanggung semua pembiayaan dalam pendidikan.

Di masa-masa awal, kegiatan-kegiatan pendidikan ditanggung oleh keuangan negara atau *Baitul Mal*. Pada zaman Khalifah Ustman bin Affan, keterlibatan negara dalam pembiayaan pendidikan sangat terlihat jelas. Kas negara waktu itu yang diperoleh dari pajak tanah, baitul mal atau harta pungutan yang diperoleh dari non muslim semuanya dikelola negara dan didistribusikan untuk membiayai pendidikan.[24]

Meski begitu, Islam tidak melarang masyarakat yang ingin membiayai pendidikannya secara mandiri. Hanya saja ada ketentuan khusus terkait pembiayaan pendidikan, antara lain:

- Pembiayaan pendidikan harus dengan harta yang suci dan halal karena Islam menempatkan ilmu dan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan ilmu dengan status yang suci dan mulia.
- Ketentuan pembiayaan pendidikan dengan dana yang halal merupakan salah satu wujud ketakwaan di mana salah tujuan pendidikan adalah

[24] Ahmad Munir, 'Manajemen Pembiayaan Pendidikan dalam Perspektif Islam'. *Jurnal Al-Ta'dib,* Vol. 8, No. 2, Desember 2013, hlm. 10

terbentuknya manusia yang beriman dan bertakwa. Bagaimana mungkin mewujudkan lahirnya manusia yang bertakwa melalui pendidikan kalau prosesnya tidak mencerminkan ketakwaan itu sendiri.

- Pembiayaan dalam pendidikan Islam harus direncanakan sebaik mungkin sehingga tidak terjadi praktik penggunaan biaya pendidikan secara mubazir.
- Pembiayaan pendidikan yang harus ditanggung atau dibayarkan masyarakat kepada lembaga hendaknya dilakukan dengan cara-cara yang adil, tidak memberatkan namun lembaga pendidikan tetap bisa mengontrol dengan baik.
- Pembiayaan dalam pendidikan Islam harus dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada institusi pendidikan atau pihak yang berwenang dan terutama kepada Allah Swt. Karena itu, pengelolaan pembiayaan dalam pendidikan Islam harus benar-benar dilakukan dengan jujur dan amanah.

Oleh karena itu, nanajemen pembiayaan pendidikan merupakan proses mengelola sumber daya finansial yang diperlukan untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas. Ini termasuk menentukan kebutuhan pembiayaan, mencari sumber pembiayaan yang tepat, mengelola keuangan sekolah dengan baik, dan melakukan evaluasi teratur untuk memastikan bahwa pembiayaan digunakan secara efektif.

Untuk mengelola pembiayaan pendidikan dengan baik, perlu ada perencanaan yang jelas dan terstruktur. Hal ini termasuk membuat anggaran yang jelas, menentukan prioritas pembiayaan, dan mengelola keuangan sekolah secara transparan.

Selain itu, manajemen pembiayaan pendidikan juga harus memperhitungkan kebutuhan siswa dan masyarakat setempat, serta harus melibatkan siswa, keluarga, dan masyarakat dalam proses pembiayaan. Manajemen pembiayaan pendidikan yang efektif dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa dan mengurangi beban finansial bagi keluarga siswa. Namun, manajemen pembiayaan pendidikan yang buruk dapat menyebabkan sekolah tidak dapat menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dan menyebabkan siswa dan keluarga merasa tidak puas dengan layanan yang diberikan.

BAB 3

MANAJEMEN RISIKO

A. Pengantar

Risiko dalam kehidupan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Tidak ada kehidupan yang tidak mengandung risiko. Karena risiko merupakan dua hal yang selalu datang bergandengan dalam kehidupan manusia, maka selama manusia hidup mereka akan selalu dihadapkan pada adanya risiko. Menurut sebagian pendapat, risiko dalam kehidupan itu hadir karena hidup itu dipandang sebagai hal yang mengandung ketidakpastian. Dengan kata lain, ketidakpastian itulah yang menjadi asal dari adanya risiko.

Jika manusia sudah dapat memprediksi kehidupannya dengan pasti, maka dapat dimungkinkan manusia mampu menghindari kejadian-kejadian yang tidak diharapkan terjadi pada dirinya. Namun karena adanya ketidakpastian itulah manusia akan selalu berhadapan dengan risiko dan dengan adanya risiko itulah manusia kemudian berusaha mengeluarkan seluruh daya dan kemampuannya untuk terus bertahan hidup di tengah berbagai risiko yang mengancamnya.

Menurut Wiwik (2019) ada dua unsur yang terkandung dalam risiko. *Pertama,* yaitu ketidakpastian. Artinya sesuatu yang mengandung ketidakpastian maka dengan sendirinya disebut risiko atau setidaknya mengandung risiko. *Kedua*, yaitu konsekuensi. Artinya karena tidak adanya kepastian maka akan selalu muncul konsekuensi berupa peluang mengalami kerugian atau kegagalan.[25]

Dalam perspektif Islam, risiko setidaknya dapat dijelaskan melalui konsep takdir ketentuan yang akan diberikan Allah Swt kepada manusia. Tidak ada manusia yang mengetahui seperti apa takdir yang akan dialami dalam hidupnya. Bahkan manusia tidak bisa memastikan apa yang akan terjadi dalam hidupnya pada keesokan harinya. Karena tidak adanya kepastian itulah manusia hanya bisa berinisiatif untuk menentukan apa yang dapat ia lakukan sejauh yang mampu dilakukan.

Dalam surat Luqman ayat 34, Allah Swt berfirman, *"Sesungguhnya Allah, hanya pada sisi-Nya sajalah pengetahuan tentang hari Kiamat; dan Dia-lah yang menurunkan hujan, dan mengetahui apa yang ada dalam rahim. dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui (dengan pasti) apa yang akan diusahakannya besok. dan tiada seorangpun yang dapat*

[25] Wiwik Saidatur Rolianah, *Manajemen Risiko Bisnis dalam Perspektif Islam* (Jakarta: Guepedia, 2019), hlm. 11

mengetahui di bumi mana dia akan mati. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal."

Beberapa peristiwa yang kepastian akan kejadiannya tidak diketahui oleh manusia itulah yang disebut risiko. Dengan kata lain, sesuatu itu dapat dikatakan mengandung risiko manakala kita tidak bisa memastikan keadaannya. Satu minggu ke depan apakah kita masih akan sehat-sehat saja merupakan hal yang belum pasti. Sebab bisa saja kita besok hari justru menderita suatu penyakit. Karena ketidakpastian itulah maka kita berusaha menjaga kesehatan.

Selain itu, keberadaan risiko dalam Islam juga dikaitkan dengan keberadaan sesuatu yang bersifat gaib. Kapan akan terjadi kiamat, kapan kita akan mati, kapan usaha yang kita rintis akan mengalami kemajuan merupakan pertanyaan-pertanyaan yang kita sendiri tidak dapat memberikan jawaban secara pasti. Sebab tidak ada kepastian itulah umat Islam dianjurkan untuk berusaha, melakukan ikhtiar dan sekaligus berdoa kepada Allah Swt.

Dengan demikian dapat kita pahami bahwa hakikatnya kehidupan itu adalah sebuah 'medan' yang penuh dengan risiko. Ada banyak hal yang kita sendiri tidak dapat menentukan hasil pastinya. Dan sebab manusia tidak kuasa menentukan kepastian terhadap hidupnya sendiri, terhadap hasil usahanya sendiri, maka

Islam memberikan panduan tentang pentingnya ikhtiar, berdoa dan tawakkal kepada Allah Swt.

B. Pengertian Risiko dan Manajemen Risiko

Risiko telah menjadi objek kajian tersendiri di kalangan para pakar sehingga tidak sedikit dari mereka yang mendefinisikan makna risiko dengan sangat beragam, di antaranya:

Pertama, risiko diartikan sebagai potensi terjadinya peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian. Berdasarkan pengertian ini, risiko tidak dipandang sebagai sesuatu yang merugikan melainkan sebatas potensi yang dapat menimbulkan terjadinya kerugian. Sebagai sebuah potensi, maka risiko dengan demikian dapat diantisipasi.[26]

Risiko yang diantisipasi memberikan peluang didapatkannya keuntungan. Namun kegagalan meng-antisipasi risiko dapat mendatangkan kerugian yang lebih besar. Kerugian itu meliputi ketidakmampuan mengantisipasi risiko dan akibat-akibat lain yang terjadi sebagai konsekuensi dari risiko itu sendiri.

Kedua, risiko juga diartikan sebagai sebuah ancaman terhadap suatu kejadian yang mengakibatkan dampak yang dialami dengan yang dikehendaki menjadi

[26] Ade Arthesa & Edia Handiman, *Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank* (Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2000), hlm. 200

berbeda. Dengan kata lain, dampak dari kejadian itu tidak seperti yang dikehendaki akibat adanya ancaman-ancaman tertentu. Dalam konteks ini, risiko lebih dipahami sebagai ancaman, bukan potensi kerugian. Sebagai sebuah ancaman, maka usaha untuk menghindari ancaman tersebut merupakan hal yang wajib dilakukan sejak dini.[27]

Ketiga, risiko merupakan situasi ketidakpastian yang memungkinkan terjadinya kerugian. Atau situasi ketidakmenentuan yang bisa mendatangkan kerugian. Kerugian yang dimaksudkan di sini masih sebatas kemungkinan dan bisa saja kerugian itu tidak akan terjadi manakala situasi ketidakmenentuan itu dapat dikelola dan diantisipasi dengan baik. Berdasarkan pengertian ini, kita sebaiknya tidak psimis dengan adanya risiko karena konsekuensi dari risiko itu sendiri masih berupa kemungkinan-kemungkinan.[28]

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa sepintas risiko merupakan suatu kejadian yang terkesan negatif. Bahkan dalam persepsi selintas, kata-kata risiko seakan menggambarkan situasi yang sudah pasti mendatangkan kerugian, ketidaknyamanan. Padahal risiko sebagaimana pendapat para pakar di atas masih ditempatkan sebagai situasi yang serba mungkin. Ada

[27] Wiwik Saidatur Rolianah, *Manajemen Risiko* .., hlm. 11
[28] Abaas Salim, *Asuransi dan Manajemen Risiko* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998), hlm. 75

ketidakpastian dari suatu kejadian yang mungkin mendatangkan kerugian namun mungkin juga mendatangkan hasil.

Karena itu, menurut Fahmi (2000) risiko itu harus dipandang sebagai kejadian yang dapat memunculkan peluang kerugian sekaligus peluang hasil. Dalam memahami risiko, seseorang tidak boleh hanya dibayang-bayangi oleh peluang mengalami kerugian melainkan juga harus memiliki optimisme bahwa risiko itu juga sangat mungkin mendatangkan hasil yang diinginkan.[29] Karena itulah kita perlu mengetahui manajemen risiko agar kejadian yang memungkinkan terjadinya kerugian itu dapat dihindari atau setidaknya dapat diminimalisir sehingga mendatangkan hasil.

Dengan demikian, maka pengertian dari manajemen risiko itu sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Asyari Suparmin (2001) adalah suatu metode yang logis dan sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi serta melakukan evaluasi dan pelaporan dalam setiap proses dan aktivitas risiko yang sedang berlangsung dalam waktu tertentu.[30]

---

[29] Fahmi Basyaib, *Manajemen Risiko* (Jakarta: Grafindo, 2000), hlm.1

[30] Asyari Suparmin, 'Manajemen Risiko dalam Perspektif Islam'. *Jurnal El-Arbah,* Vol. 5, No. 1 (2021), hlm. 3

C. Unsur Terjadinya Risiko

Kejadian risiko dilatarbelakangi beberapa unsur. Menurut David K. Eiteman, unsur-unsur yang melatar-belakangi kejadian risiko antara lain:

- Jarak waktu

Jarak waktu yang terlalu panjang sejak awal perencanaan kegiatan sampai berakhirnya kegiatan menyebabkan semakin tingginya risiko. Dengan demikian, semakin panjang jarak waktu rencana kegiatan sampai akhir kegiatan, mempengaruhi tingginya risiko yang akan dialami. Karena itu, antara perencanaan kegiatan dengan akhir kegiatan sebaiknya dibuat seefektif dan seefisien mungkin untuk meminimalisir tingginya risiko.

Dalam perspektif Islam, membiarkan rentang waktu terlalu panjang untuk melakukan suatu amal perbuatan merupakan sikap yang kurang baik. Ada baiknya kita merenungkan salah satu nasihat Ibnu Khattab yang berkata, "Rasulullah SAW memegang kedua pundakku, lalu ia bersabda, 'Jadilah engkau di dunia ini seakan-akan sebagai orang asing atau seorang musafir.' Ibnu Umar berkata, 'Jika kamu berada di sore hari jangan tunggu pagi hari, dan jika kamu berada di pagi hari jangan tunggu sore hari. Gunakanlah kesehatanmu, sakitmu, kehidupanmu untuk kematian-mu," (HR. Bukhari).

Analogi sebagai orang asing dan musafir dalam sabda Rasulullah Saw di atas mengisyaratkan pentingnya memanfaatkan waktu secara efektif. Seorang musafir akan selalu bergegas agar segera sampai di tempat tujuan. Begitu juga dengan orang asing yang akan selalu memanfaatkan waktu sebaik mungkin agar segera bertemu dengan keluarga dan orang-orang yang dikenalnya. Orang asing dan musafir tidak akan membuang waktunya berlalu percuma.

Dengan demikian, untuk mengantisipasi risiko, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memanfaatkan waktu secara efektif, tidak mengulur waktu atau menunda-nunda waktu. Sebab semakin lama menunda waktu untuk berbuat, maka risiko untuk mengalami kegagalan akan semakin terbuka lebar.

- Informasi yang terbatas

Terbatasnya informasi juga dapat menyebabkan terjadinya risiko. Semakin banyak kita ketinggalan informasi, maka risiko yang akan kita alami semakin tinggi. Oleh karena itu, seseorang perlu terbuka terhadap berbagai informasi yang berkembang, menjalin relasi dengan berbagai pihak yang memungkinkan kita mendapatkan akses informasi lebih cepat.

- Pengetahuan dan keterampilan yang terbatas

Selain terbatasnya informasi, keterbatasan pengetahuan dan keterampilan juga dapat menyebabkan tingginya risiko. Karena itulah manusia perlu belajar

sepanjang hayat agar dalam membuat suatu perencanaan dalam hidupnya tidak menghadapi banyak kendala. Dalam salah satu sabdanya, Rasulullah SAW mengingatkan bahwa untuk mendapatkan urusan-urusan keduniaan, urusan akhirat atau untuk mendapatkan keduanya diperlukan ilmu. Dengan demikian, semakin minim ilmu pengetahuan dan keterampilan yang kita miliki, maka semakin besar risiko yang akan dialami.[31]

D. Manajemen Risiko dalam Dunia Pendidikan

Potensi risiko dalam konteks dunia pendidikan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Sebagaimana dalam organisasi lainnya, risiko dalam dunia pendidikan merupakan hal yang sangat potensial terjadi setiap saat. Kita tidak mungkin bisa menghindari risiko tersebut selain hanya mengelola dan mengendalikannya dengan strategi yang tepat. Untuk itulah setiap lembaga pendidikan memerlukan serangkaian prosedur dan metodologi untuk melakukan serangkaian identifikasi terhadap risiko yang sangat mungkin terjadi dalam serangkaian pelaksanaan program pendidikan.

Ada beberapa isu persoalan yang dapat menjadi pemicu tingginya risiko dalam lembaga pendidikan. Salah satunya seperti masalah pengelolaan aset, pengelolaan keuangan dan termasuk isu mengenai

[31] Wiwik Saidatur Rolianah, *Manajemen Risiko ..*, hlm. 12-13

rendahnya mutu dan kualitas lulusan pendidikan yang sampai hari ini masih kerap membayang-bayangi dunia pendidikan kita. Selain beberapa persoalan di atas, permasalahan lain dalam dunia pendidikan yang menyebabkan tingginya risiko yang dihadapi adalah kenaikan biaya pendidikan yang dikenakan oleh lembaga pendidikan kepada masyarakat sehingga menyebabkan menurunnya keinginan masyarakat terhadap pendidikan.

Setiap lembaga pendidikan pasti memiliki cakupan risiko yang berbeda-beda. Mungkin suatu lembaga pendidikan memandang bahwa kenaikan biaya pendidikan sebagai suatu risiko sehingga pengelolaan risiko lebih banyak diarahkan untuk menganalisis masalah pembiayaan. Namun lembaga pendidikan lain barangkali memiliki potensi risiko pada pengelolaan aset sehingga manajemen risikonya lebih banyak diarahkan untuk menganalisis masalah aset.

Terlepas dari beragamnya potensi risiko yang dihadapi oleh tiap-tiap satuan pendidikan, namun secara umum manajemen resiko memiliki beberapa tahapan yang penting dilakukan, yaitu;

- Identifikasi risiko

Identifikasi risiko merupakan tahap awal yang harus dilakukan dalam manajemen risiko. Manajemen risiko tidak akan menghasilkan apa-apa tanpa mengetahui apa saja yang termasuk potensi risiko sehingga potensi itu tidak sampai mendatangkan

kerugian. Identifikasi risiko menurut Crandall (1990) adalah proses identifikasi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk mengetahui kategori risiko apakah risiko itu berasal dari faktor internal atau eksternal, termasuk mengidentifikasi apakah potensi risiko itu berpotensi memberikan ancaman atau peluang keberhasilan.[32]

Lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam perlu melakukan identifikasi terkait potensi apa saja yang dapat diidentifikasi sebagai risiko. Misalnya dalam menentukan biaya pendidikan. Seperti yang kita tahu bahwa beberapa lembaga pendidikan Islam saat ini dikelola oleh swasta di mana pembiayaan pendidikan yang dibebankan terkadang lebih tinggi dibanding lembaga pendidikan umum lainnya milik pemerintah.

Untuk menentukan besaran biaya pendidikan yang akan dibebankan kepada masyarakat, lembaga pendidikan Islam perlu melakukan pemetaan atau identifikasi risiko apakah biaya tersebut berpotensi mendatangkan keuntungan atau kerugian. Setidaknya perlu dianalisis apakah dengan biaya yang tinggi masyarakat akan tertarik untuk mendaftar atau

[32] Lihat, Dhita Morita Ikasari, dkk, *Manajemen Risiko Agroindustri: Teori dan Aplikasinya* (Malang: UB Press, 2021), hlm. 39

sebaliknya mereka akan memilih lembaga pendidikan lain yang lebih murah.

Hal lain yang juga perlu diidentifikasi oleh lembaga pendidikan Islam adalah terkait dengan program pembelajaran. Semua program pembelajaran yang akan diterapkan jangan sampai ada yang luput dari perhatian dan sekaligus diidentifikasi apakah program-program yang akan dijalankan nantinya akan berpotensi memajukan lembaga atau justru merugikan. Dengan kata lain, setiap program pembelajaran sudah diidentifikasi peluang-peluang keberhasilan dan kemungkinan kerugiannya secara jelas.

Resiko tidak bisa dihindari, namun bisa diminimalisisr dengan melakukan analisa. Teknik untuk melakukan identifikasi risiko dapat dilakukan dengan menggunakan metode ceklist yang meliputi beberapa elemen, antara lain:

- Ceklis mencakup adanya pertanyaan dan sekaligus jawaban. Misalnya, apakah program yang akan dijalankan di lembaga pendidikan Islam merupakan program yang baru atau sudah pernah ada sebelumnya? Risiko apa saja yang akan terjadi apabila program tersebut merupakan program yang baru?
- Elemen ceklis selanjutnya merupakan pengembangan pertanyaan dari ceklis sebelumnya. Misalnya, apakah lembaga pendidikan Islam

memiliki sumber daya yang handal dan profesional untuk menjalankan program baru tersebut?

- Elemen ceklis berikutnya disebut dengan *project timeline.* Ceklis ini berisi pertanyaan misalnya, apakah orang yang akan menjalankan program baru di lembaga pendidikan Islam itu memiliki waktu yang cukup untuk menjalankan dan menyelesaikan program tersebut?
- Kemudian ada *project cost*, yaitu pertanyaan mengenai risiko biaya yang harus dikeluarkan lembaga pendidikan untuk menjalankan program tersebut sampai selesai.[33]
- Mengidentifikasi bentuk risiko

Pada tahap mengidentifikasi bentuk risiko, pengelola lembaga pendidikan Islam diharapkan sudah menemukan dan mengetahui bentuk maupun format risiko yang dimaksud. Artinya, seperti apa bentuk risiko yang dihadapi setidaknya sudah dipahami dengan jelas. Dengan mengidentifikasi bentuk risiko, pengelola lembaga pendidikan Islam sudah mengetahui tentang ciri-ciri risiko, dan faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya risiko berdasarkan sumber data yang akurat.

Menurut Syaiful (2000) identifikasi bentuk risiko juga meliputi berbagai hal yang dipandang berpotensi

[33] Indra Siswanti, dkk, *Manajemen Risiko Perusahaan* (Yayasan Kita Menulis, 2020), hlm. 23

menimbulkan risiko. Kemampuan mengidentifikasi hal-hal yang berpotensi menimbulkan risiko dapat digunakan sebagai sarana dalam menciptakan langkah-langkah penanganan yang bersifat preventif.[34] Dalam organisasi setiap elemen yang ada di dalamnya pada dasarnya selalu mengandung potensi risiko. Hanya saja potensi-potensi risiko tersebut terkadang tidak menjadi prioritas sehingga potensi risiko yang paling dominan yang mendapatkan perhatian lebih.

- Menempatkan ukuran risiko

Pada tahap menempatkan ukuran risiko, pimpinan lembaga pendidikan Islam diharapkan mampu menentukan skala yang digunakan, rancangan model metodologi penelitian, data yang diperoleh termasuk pemilihan data yang dilakukan dengan pendekatan metodologi yang sudah ditentukan. Hal ini bertujuan agar setiap potensi risiko yang sudah teridentifikasi dapat dianalisis langkah-langkah antisipasinya sehingga risiko tersebut dapat diharapkan memberikan peluang keberhasilan.

Para pakar memberikan pengertian yang cukup beragam mengenai strategi penempatan ukuran risiko. Namun secara umum, ukuran risiko merupakan aktivitas pemetaan terhadap risiko di mana pengukuran terhadap

[34] Syaiful Pakaya, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Arash Publishing, 2000), hlm. 123

risiko ini didasarkan pada kemungkinan terjadinya kerugian maksimum pada suatu aset dalam waktu tertentu. Selain itu, pengukuran risiko juga berhubungan dengan kemampuan pemimpin organisasi memprediksi apa yang akan terjadi serta seberapa besar kerugian yang akan dialami nantinya.[35]

Menentukan ukuran risiko akan berguna untuk mengambil risiko yang paling kecil dari risiko yang ada.

- Menentukan alternatif

Setelah memprediksi kemungkinan risiko yang akan dihadapi, langkah selanjutnya adalah menentukan alternatif. Menentukan alternatif merupakan rencana dari sebuah solusi yang akan diambil oleh pimpinan untuk mengatasi prediksi atas risiko yang sudah dipetakan skalanya. Dengan menentukan alternatif, berarti pengelola lembaga pendidikan sudah melakukan pengolahan data dengan akurat yang kemudian hasilnya dijabarkan dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif. Selain itu juga dijelaskan akibat-akibat serta apa pengaruh yang akan terjadi dengan keputusan yang akan diambil.

Menentukan suatu alternatif untuk meminimalisir potensi risiko kerugian, pimpinan organisasi atau lembaga pendidikan harus mengkomunikasikannya dengan berbagai pihak, anggota organisasi atau *stakeholder*

[35] Saryanto, dkk, *Manajemen Risiko: Prinsip dan Implementasi* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2021), hlm. 90-91

terkait. Hal ini bertujuan agar rencana alternatif yang akan dilaksanakan nantinya menjadi tanggung jawab bersama. Ketika strategi mengantisipasi risiko sudah dipahami sebagai tanggung jawab kolektif dalam organisasi atau lembaga pendidikan, diharapkan risiko kerugian yang sudah diprediksi sebelumnya dapat dikelola dengan baik sehingga potensi risiko tersebut menjadi peluang yang menguntungkan.

- Menganalisis alternatif

Menganalisis alternatif dilakukan dengan detail dan jelas sekaligus dengan menggunakan berbagai sudut pandang. Pada tahap ini, pengelola lembaga pendidikan tidak hanya diharapkan menganalisis alternatif melainkan juga mampu menjelaskan apa dampak yang dimungkinkan terjadi dengan alternatif yang sudah ditentukan, baik dampaknya dalam jangka waktu pendek atau dalam jangka waktu panjang. Analisis alternatif harus dilakukan secara komprehensif-sistematis sehingga diperoleh gambaran yang tidak hanya jelas namun juga tegas. Kejelasan dan ketegasan inilah yang akan membantu pengelola lembaga pendidikan bisa mengambil keputusan dengan tepat dan efektif.

Perlunya melakukan analisis terhadap alternatif yang sudah dipilih tidak lain untuk menguji memperoleh gambaran kepastian bahwa alternatif tersebut merupakan alternatif yang representatif digunakan untuk menyikapi potensi risiko yang akan terjadi. Disamping itu analisis

juga diperlukan untuk menggali dan memperkaya berbagai sudut pandang sehingga alternatif tersebut benar-benar menjadi alternatif yang paling efektif untuk menyikapi risiko.

- Memutuskan satu alternatif dan melaksakannya

Setelah pimpinan lembaga pendidikan memaparkan berbagai alternatif, menentukan dan menganalisisnya maka tahap selanjutnya adalah memilih satu alternatif. Pemilihan satu alternatif dari sekian alternatif yang ada harus merupakan sebuah keputusan bulat bahwa alternatif yang dipilih adalah yang terbaik. Alternatif terbaik yang telah dipilih itulah yang nantinya akan memberikan arah penyelesaian terhadap risiko yang berpeluang menimbulkan kegagalan.

Setelah memutuskan satu altenatif yang akan digunakan untuk menyikapi risiko, tahap selanjutnya tidak lain adalah melaksanakan alternatif tersebut. Pelaksanaan alternatif terpilih harus sejalan dengan penjabaran yang dibuat sebelumnya pada saat memilih dan memutuskan satu alternatif. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan dari alternatif tersebut mudah dikontrol dan dievaluasi sehngga ketika terjadi kendala dapat dengan segera dicarikan alternatif lain sebagai penggantinya.

- Mengontrol dan mengevaluasi

Tahap akhir dalam melakukan manajemen risiko adalah mengontrol dan mengevaluasi alternatif risiko.

Tugas mengontrol harus dilakukan secara disiplin dan konsisten sehingga dapat dengan mudah diketahui apakah pelaksanaan terhadap alternatif terpilih tersebut sudah sesuai dengan perencanaan atau bertentangan. Pelaksanaan alternatif yang tidak sesuai dengan perencanaan dapat menyebabkan terjadinya risiko yang lain dan tidak diinginkan sehingga perlu untuk selalu dikontrol dan dievaluasi.

Menurut Wijayantini (2012), kegiatan evaluasi tidak hanya ditujukan pada tahap pelaksanaan alternatif, melainkan untuk seluruh tahapan penanganan risiko.[36] Artinya, evaluasi tersebut harus bersifat menyeluruh. Sebab ketika pelaksanaan manajemen risiko mengalami kegagalan, tidak menutup kemungkinan hal itu disebabkan oleh adanya beberapa kesalahan yang berasal dari beberapa tahapan sebelumnya.

E. Manfaat Manajemen Risiko di Lembaga Pendidikan Islam

Lembaga pendidikan Islam merupakan lembaga pendidikan yang sangat potensial di negara ini. Sebab dilihat dari keberadaan masyarakat atau penduduk Indonesia yang mayoritas beragama Islam, lembaga pendidikan Islam tidak akan pernah kehilangan

[36] Bayu Wijayantini, 'Model Pendekatan Manajemen Risiko'. *JEAM,* Vol XI No. 2/2012, hlm. 62

‘konsumen’ pendidikannya. Meskipun begitu, lembaga pendidikan Islam perlu terus melakukan pembenahan dalam masalah manajemen. Sebab selama ini banyak tudingan yang mengatakan bahwa salah satu kendala yang dihadapi lembaga pendidikan Islam terletak pada kemampuan melaksanakan tugas-tugas manajemen dalam lembaga pendidikan. Salah satunya adalah manajemen risiko.

Bagi lembaga pendidikan Islam, manajemen risiko memiliki fungsi yang sangat menentukan dalam upaya meningkatkan mutu lulusan dan kualitas pendidikan Islam itu sendiri. Fungsi manajemen risiko bagi lembaga pendidikan Islam, yaitu:

1. Mengetahui dengan detil apa saja risiko berupa tantangan dan masalah yang dihadapi lembaga pendidikan Islam saat ini.
2. Mendorong lahirnya sumber daya manusia pendidikan Islam yang kritis, inovatif serta terampil dalam melakukan penyelesaian masalah secara ilmiah dan rasional.
3. Mendorong diciptakannya upaya-upaya yang efektif dan efisien dalam menghadapi dan menyelesaikan risiko yang dihadapi.

Selain itu, manajemen risiko dalam lembaga pendidikan Islam juga berfungsi sebagai implementasi langsung ajaran-ajaran agama Islam terkait dengan pentingnya memanfaatkan waktu agar terhindar dari

risiko kerugian akibat penggunaan waktu yang kurang efektif. Dalam manajemen risiko, kecepatan dalam mengantisipasi risiko dapat meminimalisir terjadinya kerugian. Semakin lama rentang waktu yang digunakan untuk mengatasi risiko justru akan semakin besar potensi kerugian yang akan dialami. Hal ini juga sudah dijelaskan lebih awal dalam Al-Qur'an bahwa manusia akan selalu mengalami kerugian kecuali mereka yang beriman serta orang-orang yang mau memanfaatkan waktunya untuk beramal saleh atau melakukan aktivitas-aktivitas konstruktif untuk menghindari risiko kerugian itu sendiri.

BAB 4

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengantar

Ada banyak perubahan di tengah-tengah masyarakat sejak bergulirnya era globalisasi sampai dengan lahirnya era 4.0 seperti yang kita hadapi saat ini. Hadirnya era yang terus bergerak dan berganti itu menyebabkan kehidupan berlangsung begitu dinamis namun sekaligus kompetitif. Yang paling banyak merasakan situasi ini terutama adalah dunia organisasi, termasuk lembaga pendidikan, terutama dengan kian tingginya kompetisi. Dengan demikian, era globalisasi secara tidak langsung menyebabkan meningkatnya persaingan dan kompetisi antar organisasi atau antar lembaga pendidikan.

Dengan meningkatnya kompetisi dan persaingan tersebut, organisasi maupun lembaga pendidikan memerlukan ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dan kompetitif yang diharapkan dapat menjawab segala tantangan zaman yang sedang dihadapi. Karena itu, di zaman seperti sekarang ini tolak ukur keberhasilan suatu organisasi ditentukan antara lain oleh ketersediaan sumber daya manusia yang unggul. Organisasi akan dipandang strategis dan berpeluang

besar memperoleh kesuksesan apabila di dalamnya terdapat sumber daya manusia dengan keunggulan kompetitif yang mampu bekerja menjalankan tugas keorganisasian dengan segala profesionalisme mereka.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kesuksesan organisasi, termasuk lembaga pendidikan, maka sumber daya manusia merupakan komponen yang harus dikelola dengan baik. Ibaratnya, manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas pengelolaan mengenai orang-orang yang akan bekerja menjalankan organisasi tersebut. Ibarat mobil, yang dirawat dan dikelola bukan hanya mobilnya melainkan juga sopirnya. Mesin mobil yang bagus dan terawat tidak akan bertahan lama kalau sopirnya tidak mampu mengendarai mobil tersebut dengan baik.

Begitu juga dengan organisasi atau lembaga pendidikan. Meskipun komponen lain organisasi atau lembaga pendidikan sudah bagus, namun kalau sumber daya manusianya kurang terkelola dengan baik, maka komponen-komponen tersebut tidak akan memberikan pengaruh yang berarti yang dapat mengantarkan organisasi mencapai keberhasilan. Karena itulah manajemen sumber daya manusia penting mendapatkan perhatian untuk dikelola dengan sebaik-baiknya.

Sebagai bagian penting dari komponen manajemen, perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal yang harus dilakukan dengan tepat. Sebab

melalui perencanaan inilah nantinya dapat diketahui apakah sumber daya manusia tersebut dapat bertahan dalam organisasi dan sekaligus mampu bersikap loyal terhadap organisasi. Keberhasilan dalam menyusun perencanaan sumber daya manusia juga akan menjadi modal awal yang dapat menjamin terse-lenggaranya program kerja organisasi secara efektif sekaligus menentukan keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan.

Secara tidak langsung, manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mengusahakan diperolehnya sumber daya manusia yang berkualitas sehingga keberadaan sumber daya manusia tersebut sesuai dengan komitmen visi-misi organisasi atau lembaga pendidikan. Di samping itu, manajemen sumber daya manusia juga diperlukan untuk mendapatkan tenaga-tenaga yang profesional yang mampu menjalankan sekaligus mengembangkan agenda-agenda organisasi sehingga apa yang ingin dicapai oleh organisasi atau lembaga pendidikan dapat terealisasi dengan baik.[37]

B. Pengertian Sumber Daya Manusia

Para ahli memberikan definisi yang beragam tentang pengertian sumber daya manusia. Menurut

[37] Endah Winarti, 'Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan'. *Jurnal Tarbiyatuna,* Vol. 3 No. 1 (2018), hlm. 3

Straub, sumber daya manusia dapat dipahami dengan terlebih dahulu mengenali tentang apa makna manusia. Manusia menurut Straub merupakan sumber daya yang sangat urgen dalam suatu organisasi. Dikatakan demikian karena manusia sejatinya memiliki bakat, pengetahuan, pengalaman dan termasuk keahlian-keahlian yang bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan Straub di atas, maka sumber daya manusia berkaitan erat dengan potensi keilmuan dan keahlian serta keterampilan yang dimiliki oleh manusia. Artinya, keberadaan manusia yang dapat menjadi sumber daya keberhasilan suatu organisasi ditentukan bukan oleh keberadaan manusianya atau kuantitasnya semata melainkan ditentukan oleh kualitas dari keberadaan manusianya.[38]

Sementara menurut Schermerhon, sumber daya manusia adalah orang, individu serta kelompok yang bersama-sama membantu keberadaan organisasi atau kelembagaan sehingga menghasilkan suatu produk, baik berupa barang atau jasa. Pengertian sumber daya manusia menurut Schermerhon tersebut lebih menggambarkan tentang peran individu dalam organisasi dalam menghasilkan suatu produk. Tidak ada penjelasan

[38] Lihat, Candra Wijaya, dkk, *Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2019), hlm. 1

lebih detil mengenai potensi apa saja yang perlu dimiliki oleh individu sehingga mampu menghasilkan suatu produk yang berkualitas.[39]

Pengertian sumber daya manusia menurut Mathis tampak berbeda dari dua pendapat sebelumnya. Mathis mengartikan sumber daya manusia lebih kepada bagaimana pemanfaatan bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan pendapat Mathis tersebut lebih diarahkan pada pengelolaan bakat individu dalam organisasi. Dengan mengelola bakat-bakat yang dimiliki oleh anggota organisasi diharapkan bakat tersebut mampu memberikan sumbangsih terhadap kesuksesan organisasi.[40]

Berdasarkan pengertian sumber daya manusia menurut para ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan potensi yang dimiliki oleh setiap manusia yang dikelola dengan baik sehingga dapat dimanfaatkan untuk kemajuan dan keberhasilan organisasi atau lembaga pendidikan. Setiap individu dalam suatu organisasi hakikatnya sama-sama memiliki potensi yang bisa dikembangkan menjadi lebih baik. Karena itu organisasi atau lembaga pendidikan perlu

---

[39] R. Wayne Mondy, *Human Resource Management* (New Jersey: Pearson Education, 2008), hlm. 104

[40] Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (Bandung: Mandar Maju 2001), hlm. 10

melaksanakan manajemen sumber daya manusia agar potensi yang dimiliki oleh setiap individu dapat dimanfaatkan secara efektif.

Dalam perspektif Al-Qur'an disebutkan bahwa setiap manusia sama-sama memiliki potensi meskipun berbeda-beda. Ada manusia yang memiliki bakat dan potensi di bidang komunikasi, perencanaan, pemasaran, dan lain sebagainya. Dan potensi-potensi tersebut sudah diberikan oleh Allah Swt dengan cara dilengkapinya manusia dengan beberapa perangkat yang sudah disediakan oleh Allah Swt sejak manusia lahir.

Allah Swt berfirman dalam surat An-Nahl ayat 78, *"Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui, dan dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur."*

Ayat di atas menginformasikan bahwa manusia memiliki perangkat-perangkat yang dapat memberinya potensi pengetahuan, keterampilan serta naluri untuk melakukan yang terbaik dalam hidupnya. Dengan demikian, setiap manusia sudah memiliki berbagai macam potensi dalam dirinya. Hanya saja potensi-potensi itu sebagian ada yang belum digali dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

C. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi atau lembaga pendidikan, perencaan

merupakan hal yang mutlak perlu dilakukan. Perencanaan sumber daya manusia di sini diperlukan terutama untuk memposisikan keberadaan dari sumber daya manusia tersebut agar kontekstual dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia yang tepat akan sangat mempengaruhi keberlangsungan organisasi. Karena itu perencanaan harus dipersiapkan dan dilakukan secara profesional-menyeluruh.

Menurut Sedamayanti, terdapat empat proses yang harus dilalui dalam melakukan perencanaan manajemen sumber daya manusia, yaitu: ketersediaan sumber daya manusia pada saat dilakukan perencanaan sumber daya manusia, perkiraan terhadap *supply* dan *demand* sumber daya manusia, pengadaan sumber daya manusia berkualitas, sistem pengawasan serta evaluasi.[41] Selain itu, perencanaan sumber daya manusia juga dapat dilakukan antara lain dengan melakukan kegiatan berupa analisis volume dan beban kerja. Artinya apakah beban kerja yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan atau organisasi sesuai dengan ketersediaan sumber daya manusia yang ada atau justru sebaliknya. Kemudian cara selanjutnya yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan analisis terhadap semua kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki

[41] *Ibid.,* hlm. 12

oleh lembaga pendidikan.[42] Melalui analisis inilah diharapkan dapat diketahui apakah sumber daya manusia yang dimiliki suatu lembaga pendidikan menjadikan beban kerja lembaga dapat diselesaikan secara efektif atau tidak.

Dalam aspek yang lebih pragmatis, Hollenbeck mengemukakan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan pentahapan khusus yang diatur oleh sistem dan kebijakan organisasi atau lembaga pendidikan. Komponen yang tercakup dalam proses pentahapan perencanaan sumber daya manusia antara lain:

- Menganalisa dan mendesain pekerjaan organisasi atau lembaga pendidikan
- Menentukan kebutuhan terhadap sumber daya manusia
- Melakukan perekrutan sumber daya manusia baru atau tenaga kerja
- Melaksanakan seleksi atas sumber daya manusia yang mengikuti perekrutan
- Memilih dan menentukan sumber daya manusia setelah melakukan seleksi
- Menyiapkan dan mengajari sumber daya manusia terpilih mengenai apa tugas pekerjaannya

[42] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 137

- Menyiapkan sumber daya manusia untuk pengembangan di masa depan
- Memberikan kompensasi dan melalukan penilaian kinerja.[43]

Dari penjelasan di atas dapat digarisbawahi bahwa perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi atau lembaga pendidikan meliputi dua hal. *Pertama*, perencanaan sumber daya manusia terkait dengan pengadaan sumber daya manusia baru atau tenaga kerja baru. *Kedua,* perencanaan sumber daya manusia berupa pengembangan terhadap sumber daya manusia atau tenaga kerja yang sudah dimiliki oleh organisasi atau lembaga pendidikan.

Pasa aspek yang kedua ini, pengelolaan sumber daya manusia sifatnya internal. Artinya organisasi atau lembaga pendidikan berkewajiban mengembangkan potensi tenaga kerja yang sudah dimiliki melalui kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengembangkan berbagai daya dan kemampuan tenaga kerja seperti melakukan pelatihan, bimbingan, studi banding dan sebagainya.

Proses perencanaan sumber daya manusia ini perlu dilaksanakan dengan tepat. Sebab sumber daya manusia itulah yang nantinya akan melanjutkan estafet

[43] Candra Wijaya, dkk, *Manajemen Sumberdaya Pendidik ...,* hlm. 12

organisasi atau lembaga pendidikan. Oleh karena itu, rendah tidaknya sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan akan banyak ditentukan oleh pengembangan sumber daya manusia yang telah dirancang oleh organisasi tersebut.

Secara hirarkis, Hasnadi menguraikan bahwa dalam proses perencanaan sumber daya manusia, pimpinan organisasi atau lembaga pendidikan perlu menentukan urutan-urutan acuan pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

- Menentukan visi, misi dan tujuan organisasi atau lembaga pendidikan.
- Menguraikan kebutuhan sumber daya manusia untuk masa mendatang.
- Menjelaskan kondisi sumber daya manusia yang ada saat ini.
- Menjelaskan adanya *gap* atau pembatas antara sumber daya manusia yang ada dengan sumber daya manusia yang dibutuhkan.
- Menguraikan program untuk memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia.
- Melakukan penyusunan kegiatan dalam memenuhi akan sumber sumber daya manusia yang dibutuhkan.[44]

[44] Hasnadi, 'Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan'. *Jurnal BIDAYAH,* Vol. 10, No. 2, Desember 2019, hlm. 143

D. Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Kependidikan

Kebutuhan manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan tidak jauh berbeda dengan organisasi bisnis dan organisasi lainnya. Artinya, sekalipun lembaga pendidikan tergolong organisasi yang bergerak di bidang jasa, bukan bisnis, namun proses manajemen terhadap sumber daya manusia di dalamnya tidak dapat dipandang sebelah mata. Ada proses perencanaan yang harus dilalui dengan tepat.

Dalam lembaga pendidikan, manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi tenaga pendidik, tenaga administratif atau juga tenaga kependidikan. Oleh karena itu, ruang lingkup perencanaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 diartikan sebagai individu yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor. Kemudian yang masuk kategori tenaga kependidikan adalah tutor, instruktur, fasilitator serta elemen-elemen kependidikan lainnya yang berkontribusi terhadap pengelenggaraan pendidikan.

Menurut Endang Herawan, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan mengarah pada berbagai upaya yang dilakukan untuk membangun pendidikan berkualitas, menciptakan ketersediaan sumber daya

manusia yang kreatif, proaktif, inovatif serta handal dan profesional. [45] Berdasarkan pemaparan Endang tersebut maka manajemen sumber daya manusia pendidik dan kependidikan diarahkan sepenuhnya untuk membangun pendidikan yang berkualitas dan kompetitif.

Di samping itu, perlunya manajemen sumber daya manusia di bidang tenaga pendidik dan kependidikan bertujuan agar lembaga pendidikan memperoleh kepastian mengenai sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan dan keberadaan sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif dan optimal sehingga sasaran dan tujuan dari lembaga pendidikan tersebut dapat tercapai.

Menurut Pidarta, dalam lembaga pendidikan, manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa hal, antara lain:

1. Melakukan peramalan mengenai jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan lembaga pendidikan. Peramalan ini bertujuan agar lembaga pendidikan terhindar dari perekrutan tenaga yang tidak efektif karena tidak sesuai dengan kebutuhan yang menyebabkan meningkatnya beban lembaga pendidikan.

[45] Endang Herawan, *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 230

2. Menentukan berapa jenis keahlian yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan dan sekaligus menentukan jumlah sumber daya manusia ahli sesuai dengan jenis keahlian yang diperlukan. Hal ini bertujuan agar lembaga pendidikan benar-benar menempatkan tenaga tersebut berdasarkan keahlian mereka sehingga sasaran dan tujuan dapat tercapai.
3. Memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut ditempatkan sesuai dengan jabatan keahlian yang dimiliki.
4. Melakukan pengembangan dan strategi penyusunan tenaga pendidik yang komprehensif untuk memenuhi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan di masa-masa yang akan datang.
5. Menentukan proses kerja berupa analisis, perkiraan, dan proyeksi terhadap kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan sehingga manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan dapat diketahui progres keberhasilan dan kegagalannya.[46]

Pengembangan tenaga pendidika dan kependidikan merupakan hal yang penting dalam peningkatan kualitas pendidikan. Ada banyak cara yang bisa dilakukan untuk pengembangan tenaga pendidikan dan kependidikan yaitu

[46] *Ibid.,* hlm. 229

- Melakukan pelatihan dan pengembangan terus menerus: Ini dapat dilakukan melalui program pelatihan formal atau seminar, workshop, konferensi, atau program studi lanjutan.
- Menyediakan akses ke sumber daya pendidikan yang berkualitas: Ini dapat berupa buku, jurnal, dan materi pembelajaran online yang terpercaya dan bermanfaat bagi para pendidik.
- Menciptakan lingkungan belajar yang positif: Ini termasuk menciptakan suasana belajar yang nyaman, memberikan dukungan dan bimbingan yang tepat, serta memfasilitasi pertukaran ide dan pengalaman antar pendidik.
- Menggunakan teknologi dan media pembelajaran yang modern: Ini dapat mencakup menggunakan perangkat teknologi informasi seperti komputer, laptop, tablet, atau smartphone, serta menyediakan akses ke platform pembelajaran online.

Dari penjelasan di atas dapat digarisbawahi bahwa proses manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan, khususnya di lembaga pendidikan Islam dilakukan dengan perencanaan sampai dengan evaluasi yang secara keseluruhan harus dilaksanakan secara cermat dan terukur. Tersedianya sumber daya manusia yang handal dan profesional dalam lembaga pendidikan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dipandang sederhana. Sebab hal ini berhubungan dengan

masa depan peradaban umat manusia di mana tugas pendidikan merupakan tugas yang berhubungan erat dengan peradaban manusia itu sendiri.

E. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Islam

Lembaga pendidikan Islam memiliki ciri khas tersendiri yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lainnya. Dalam melaksanakan tugas-tugas manajemen, lembaga pendidikan Islam tidak hanya mengadopsi teori-teori manajemen yang sudah banyak dipaparkan oleh para pakar. Namun yang paling penting pelaksanaan teori tersebut juga dilandasi oleh nilai-nilai ajaran agama Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan juga hadis Nabi Muhammad Saw.

Dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia atau sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan, lembaga pendidikan Islam tidak mengabaikan penggunaan teori manajemen sumber daya manusia yang sudah ada. Namun di dalamnya juga mengaplikasikan nilai-nilai Islam yang diintegrasikan dengan teori manajemen modern.

Dalam proses perencanaan misalnya, terdapat sebuah konsep yang diajarkan oleh Rasulullah Saw dalam salah satu sabda, *"Barang siapa menjadi orang yang selalu merencanakan setiap usahanya, maka ia akan diampuni oleh Allah"* (HR. Thabrani). Hadis tersebut secara tidak langsung memberikan kompensasi

psikologis tersendiri kepada kita bahwa kegiatan manajemen dalam aspek perencanaan dilakukan tidak hanya sebagai bagian dari kerja ilmiah. Namun di dalamnya juga mengandung spirit ketaatan dan ibadah di mana dengan spirit ini diharapkan kita dapat membuat perencanaan dengan sebaik mungkin.

Spirit untuk menjalankan ketaatan kepada Allah Swt yang harus menjadi landasan dalam membuat perencanaan akan memberikan beberapa keuntungan dan sekaligus menjadi nilai keunggulan bagi lembaga pendidikan Islam.

Pertama, mendorong dikerahkannya seluruh potensi dan kreativitas kita untuk menghasilkan sesuatu yang berkualitas. Artinya, apa pun yang kita lakukan selalu berorientasi pada keinginan untuk mendapatkan hasil yang berkualitas dan bermanfaat. Islam melarang manusia bersikap setengah-setengah dalam mengupa-yakan suatu perbuatan yang memiliki tujuan positif.

Dalam salah satu riwayat disebutkan, *"Bekerjalah untuk duniamu seakan-akan kamu akan hidup selamanya, dan bekerjalah untuk akhiratmu seakan-akan kamu akan mati besok"* (HR. Baihaki). Ungkapan bekerja untuk urusan dunia seakan kita akan hidup selamanya tersebut mendapatkan berbagai macam tafsiran yang berbeda di kalangan para ulama. Ada yang menyebutkan bahwa bekerja untuk masalah dunia tidak

perlu terlalu serius karena kita masih akan hidup dalam waktu yang lama.

Sementara pendapat lain mengatakan bahwa pernyataan bekerja di dunia seakan kita mau hidup selamanya itu merupakan motivasi untuk bekerja secara sungguh-sungguh, penuh perhitungan dan perencanaan yang matang sehingga apa yang kita kerjakan dapat dikalkulasi keuntungan dan kerugiannya dengan efektif. Penulis sendiri lebih cenderung mengikuti pendapat yang kedua. Sebab bekerja untuk menjamin agar kita hidup selama-lamanya tetap membutuhkan kesungguhan sehingga kita tidak akan mengalami kesia-siaan dalam bekerja.

Kedua, manajemen sumber daya manusia yang dilandasi oleh spirit ketakwaan kepada Allah Swt akan mendorong kita untuk memilih dan menentukan tenaga pendidik dan kependidikan yang memang benar-benar profesional di bidangnya. Hal ini untuk menjamin diperolehnya hasil pendidikan yang berkualitas. Rasulullah Saw sendiri mengingatkan bahwa manakala suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulan kerugian atau kehancurannya.

Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dalam hal ini dilakukan sebagai implementasi dari pesan Nabi Saw. Dalam sejarah, Rasulullah Saw juga menyerahkan suatu urusan kepada orang yang memang pakar di bidangnya. Pada saat terjadinya perang

Khandaq, strategi pertahanan diserahkan kepada Salman Al-Farisi. Ketika Salman Al-Farisi memutuskan menggali parit sebagai benteng pertahanan, Rasulullah Saw tidak melarang dan sebaliknya mendukung strategi Salman karena beliau memang merupakan salah seorang ahli strategi perang dari Persia.

Ketiga, meneguhkan dan mewujudkan tujuan dari ajaran Islam. Manajemen sumber daya manusia dilaksanakan agar selalu diperoleh hasil kebaikan. Secara tidak langsung seluruh proses dalam manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mendapatkan kebaikan dan menghindari keburukan. Spirit ini sangat selaras dengan pengertian takwa, yaitu menjalankan ketaatan kepada perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya.

Islam menganjurkan kepada umatnya agar selalu berpegang teguh pada kebaikan dan menghindarkan diri dari keburukan. Dalam manajemen sumber daya manusia, kita berusaha menentukan cara terbaik untuk mendapatkan tenaga-tenaga terbaik yang akan dipekerjakan untuk tugas yang baik, yaitu pendidikan. Karena dunia pendidikan, apalagi pendidikan Islam merupakan suatu kebaikan, maka cara yang harus ditempuh untuk meneguhkan kebaikan itu tidak lain harus dengan cara-cara yang baik.

Keempat, manajemen sumber daya manusia atau tenaga pendidik dan kependidikan harus diarahkan untuk

tidak sekadar mendapatkan tenaga yang cakap secara keilmuan dan keterampilan. Akan tetapi juga harus bertujuan untuk memenuhi ketersediaan sumber daya manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia serta mampu menjadi teladan kebaikan bagi lingkungan pendidikan.

Dengan adanya sumber daya manusia yang beriman, bertakwa dan berakhlak mulia, lembaga pendidikan Islam pada akhirnya tidak akan kehilangan spirit dan jati dirinya sebagai lembaga garda terdepan dalam menjaga moralitas umat. Inilah salah satu tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan pada umumnya di Indonesia, yaitu merosotnya moralitas di kalangan insan terdidik.

Oleh karena itu, dalam merencanakan sumber daya manusia khususnya tenaga pendidik dan kependidikan, terpenuhinya sumber daya yang beriman, berilmu, terampil dan sekaligus berakhlakul karimah diharapkan menjadi prioritas utama. Sehingga lembaga pendidikan Islam tidak hanya menghasilkan lulusan pendidikan yang berkualitas secara intelektual namun juga berkualitas secara moral dan keimanan.

Kelima, manajemen sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan Islam juga bertujuan untuk menanamkan sikap kecintaan dan loyalitas terhadap agama Islam. Dengan demikian, lembaga pendidikan Islam perlu memastikan bahwa sumber tenaga pendidik

dan kependidikan yang ada di dalamnya merupakan orang-orang yang memiliki semangat tinggi untuk memajukan agama Islam melalui dunia pendidikan. Sikap kontraproduktif antar tenaga pendidik dan kependidikan dengan cita-cita pendidikan Islam akan menciptakan terjadinya kendala yang justru dapat mencoreng nama baik lembaga pendidikan Islam bahkan juga mencoreng kemuliaan ajaran-ajaran serta nilai-nilai pendidikan agama Islam.

BAB 5

MANAJEMEN LAYANAN KHUSUS

A. Pengantar

Salah satu kewajiban lembaga pendidikan yang perlu mendapatkan perhatian serius dari pengelola lembaga pendidikan adalah memberikan layanan khusus kepada peserta didiknya. Sebagaimana komponen yang lain, layanan khusus di sekolah juga perlu dikelola dengan tepat sehingga keberadaannya dapat membantu memudahkan lembaga pendidikan melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Karena itu tiap-tiap lembaga pendidikan perlu melaksanakan manajemen atau pengelolaan terhadap komponen layanan khusus tersebut agar proses pelayanan yang dilakukan dapat berjalan secara optimal.

Menurut Adi Putra (2016), pada dasarnya manajemen layanan khusus dibuat bertujuan untuk memudahkan proses pembelajaran serta bertujuan memenuhi kebutuhan-kebutuhan khusus siswa selama di sekolah.[47] Selama berada di lingkungan sekolah, siswa tidak hanya memiliki kebutuhan terhadap layanan

[47] Adi Putra, 'Layanan Khusus Peserta Didik'. *Jurnal of Islamic Education Management,* Vol. 2, No. 2, Desember 2016, hlm. 2

pendidikan, namun mereka juga membutuhkan pelayanan-pelayanan lain yang dapat mendukung keberhasilan mereka dalam menempuh pendidikannya.

Oleh karena itu, tujuan utama dari manajemen layanan khusus selain untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran juga untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara umum. Sebagaimana kita pahami bersama bahwa pendidikan di sekolah berorientasi pada terbentuknya peserta didik yang berkualitas dan selalu berada dalam keadaan baik, baik disini meliputi aspek jasmani maupun rohani peserta didik.

Dengan demikian, manajemen layanan khusus tidak lain adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memberikan pelayanan terhadap apa yang menjadi kebutuhan peserta didik sehingga pelayanan tersebut dapat menunjang kegiatan pembelajaran dan dapat mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Dalam rumpun manajemen sekolah, manajemen layanan khusus termasuk bagian penting yang harus dikelola dengan efektif dan efisien. Sebab pemberian layanan khusus ini diperuntukkan bagi semua siswa di sekolah tanpa terkecuali. Tidak ada alasan peserta didik tidak mendapatkan layanan khusus meskipun secara istilah layanan tersebut bernama layanan khusus. Ide pokok yang mendasari perlunya manajemen layanan

khusus tidak lain untuk memenuhi tuntutan masyarakat terhadap pendidikan.

Karena itu, lembaga pendidikan sebagai lembaga yang bergerak di bidang jasa memiliki tanggung jawab untuk dapat memenuhi tuntutan tersebut. Sementara bagi para pengelola lembaga pendidikan, pemberian layanan khusus ini dimaksudkan sebagai wujud pengaplikasian dan perwujudan pendidikan yang dengan adanya layanan tersebut peserta didik diharapkan dapat merasa nyaman, aman, senang dan bahagia selama mengikuti proses pembelajaran di sekolah.

B. Substansi Manajemen Layanan Khusus

Sebagai bagian dari manajemen sekolah, manajemen layanan khusus memiliki dua substansi, yaitu substansi inti dan substansi ekstensi. Menurut Imron (2003), substansi inti manajemen layanan khusus meliputi beberapa komponen manajemen seperti manajemen kurikulum, pembelajaran, pendidik dan peserta didik termasuk tenaga kependidikan, manajemen sarana prasarana, keuangan, budaya dan lingkungan sekolah, serta hubungan antara sekolah dengan masyarakat pada umumnya.

Sementara substans ekstensi adalah substansi manajemen dengan segenap pengertiannya yang luas yang meliputi semua bidang garapan yang ada dalam dunia pendidikan dan harus dikelola dengan tepat karena

memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap susbtansi inti dengan seluruh prosesnya.[48] Dengan demikian ada proses keterkaitan dan saling mempengaruhi antara substansi inti dengan substansi ekstensi sehingga manajemen layanan khusus dalam prosesnya juga mengikuti prinsip manajemen pada umumnya.

Menurut Wildan Zulkarnaen, proses manajemen layanan khusus meliputi beberapa proses, yaitu:

- Proses perencanaan, yaitu analisis terhadap berbagai kebutuhan serta penyusunan program layanan khusus
- Pengorganisasian, sebagai proses pembagian tugas untuk melaksanakan program-program layanan khusus yang sudah disusun
- Penggerakan atau pengaturan dalam menjalankan program layanan khusus
- Pengawasan sebagai upaya pemantauan terhadap program layanan khusus sekaligus penilian kinerja atas program layanan khusus yang sudah dijalankan.[49]

---

[48] A. Imron, *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam institusi Pendidikan* (Malang: Penerbit UM, 2003), hlm. 14

[49] Wildan Zulkarnaen, *Layanan Khusus Peserta Didik Sebagai Penguat Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT. Grasindo, 2004), hlm. 53

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen layanan khusus merupakan proses pelayanan khusus yang dilaksanakan melalui perencanaan dan penyiapan program layanan sehingga dengan pelayanan khusus tersebut peserta didik dapat merasakan suasana yang menyenangkan dan membahagiakan dalam proses belajarnya.

C. Jenis Layanan Khusus

Ada banyak jenis layanan khusus di sekolah. Namun secara umum layanan khusus di sekolah terdiri dari beberapa jenis, yaitu:

- Layanan bimbingan dan konseling

Setiap sekolah perlu memiliki layanan bimbingan dan konseling untuk semua peserta didik. Pengertian dari layanan bimbingan di sini adalah bantuan yang diberikan kepada siswa yang bertujuan untuk membantu mereka antara lain menemukan jati diri mereka. Setelah mengenal jati diri, siswa dengan adanya layanan bimbingan tersebut diharapkan juga mampu mengenal lingkungannya serta mampu merencanakan secara mandiri terkait dengan masa depan mereka.

Di samping itu, layanan bimbingan juga diartikan sebagai suatu proses bantuan untuk siswa yang sedang mengalami kesulitan sehingga dengan adanya layanan tersebut siswa dapat berkembang secara optimal, mampu memahami diri mereka sehingga mereka dapat bertindak

tepat dan sesuai dengan tuntutan lingkungan keluarga, sekolah, dan juga tuntutan masyarakat.[50]

Dilihat dari fungsinya, layanan bimbingan di sekolah memiliki banyak fungsi, antara lain:

a. Penyaluran, yaitu berfungsi untuk membantu peserta didik memilih sekolah, program, sampai dengan membantu memudahkan siswa memilih lapangan pekerjaan berdasarkan minat, bakat serta cita-cita peserta didik.
b. Adaptasi atau pengadaptasian. Dengan fungsi ini, diharapkan layanan bimbingan dan konseling dapat membantu pendidik dan tenaga kependidikan lainnya agar dapat menyesuaikan program pengajaran dengan minat siswa berikut kemampuan, keterampilan dan keinginan mereka.
c. Berfungsi sebagai penyesuaian atau membantu peserta didik agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan bakat keterampilan yang mereka miliki sehingga skil atau kemampuan peserta didik mampu mengantarkan tercapainya perkembangan peserta didik secara maksimal.
d. Bimbingan berfungsi mengembangkan pengertian dan pemahaman diri siswa terhadap peran, tanggung jawab dan kewajibannya. Siswa yang bermasalah

[50] Maliki, *Bimbingan Konseling di Sekolah Dasar: Suatu Pendekatan Imajinatif* (Jakarta: Penerbit Kencana, 2022), hlm. 87

dipandang sebagai akibat dari kurang berkembang-nya pengertian dan pemahaman mereka.

e. Mengembangkan pengetahuan tentang jenjang-jenjang pendidikan yang harus mereka lalui serta mengembangkan pemahaman mengenai jenis pekerjaan apa saja yang dapat mereka kuasai serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat bekerja dengan baik.
f. Layanan bimbingan juga berfungsi mengembangan pengetahuan siswa tentang berbagai nilai-nilai kehidupan yang berlaku dalam kehidupan keluarga dan masyarakat.
g. Mengembangkan pengetahuan siswa dalam meng-hadapi dan memecahkan masalah.

Dari fungsi di atas dapat dipahami bahwa layanan khusus di sekolah terkait dengan keberadaan layanan bimbingan dan konseling sangatlah luas. Hal ini berbeda dengan apa yang dipahami sebagian siswa selama ini di mana bimbingan dan konseling kerap dihubungkan dengan petugas yang menangani siswa bermasalah saja.

Oleh karena itu, keberadaan layanan bimbingan dan konseling diselenggarakan berdasarkan kebutuhan sekolah. Dan tugas paling utama dari adanya layanan bimbingan itu sendiri tidak lain adalah membantu siswa dalam menumbuhkan tingkat kepercayaan diri dan perkembangnya, bahwa juga membantu menangani

permasalahan yang berkaitan dengan pribadi guru sendiri.

2. Layanan perpustakaan

Layanan perpustakaan merupakan bagian penting yang wajib ada di sekolah. Sebab menurut sebagian pakar perpustakaan adalah jantungnya sekolah. Perpustakaan juga menjadi bagian paling integral dan berhubungan langsung dengan pendidikan. Maka tidak heran kalau perpustakaan dipandang sebagai kunci bagi ilmu pengetahuan serta inti dari setiap proses pembelajaran di sekolah.

Layanan perpustakaan memiliki beberapa tujuan antara lain: mengembangkan kemampuan dan kebiasaan membaca dan menulis, mendidik peserta didik agar dapat memanfaatkan sarana perpustakaan secara efektif, melatih kemandirian belajar bagi peserta didik, memupuk dan mengembangkan bakat dan minat, mengembangkan keterampilan memecahkan masalah dan bertanggung jawab.[51]

Agar layanan perpustakaan dapat memberikan manfaat maksimal kepada semua peserta didik di sekolah, petugas perputakaan harus mengelola lingkungan perpustakaan dengan efektif. Penataan buku dan kerapian buku harus benar-benar dikelola dengan

[51] Elva Rahmah, *Akses dan Layanan Perpustakaan: Teori dan Aplikasi* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hlm. vi

baik termasuk masalah kebersihan. Hal ini bertujuan agar siswa merasa nyaman dan menjadikan perpustakaan sebagai salah satu tempat inspiratif bagi mereka.

Di samping itu, petugas perpustakaan juga perlu menguasai tata kelola perpustakaan yang efektif, mengetahui sirkulasi buku, dan berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan perpustakaan secara efektif. Dengan kata lain petugas perpustakaan bukan sekadar orang yang ditugaskan menjaga perpustakaan melainkan orang yang memiliki keterampilan mengelola semua komponen dalam perpustakaan dengan baik.

3. Layanan kesehatan

Lembaga pendidikan juga perlu memiliki layanan khusus masalah kesehatan. Layanan khusus masalah kesehatan diberikan dalam rangka menciptakan lingkungan sekolah yang bersih dan indah, menciptakan proses pendidikan berjalan dengan sehat, menanamkan dan mengembangkan pola hidup sehat, memelihara kesehatan serta mengembangkan kepedulian peserta didik terhadap masalah kebersihan lingkungan dan kesehatan.

Layanan kesehatan di sekolah biasanya terlembagakan menjadi Unit Kesehatan Sekolah. Menurut Wildan Zulkarnaen, program layanan khusus berupa layanan kesehatan atau Unit Kesehatan Sekolah harus memiliki program yang terperinci dan mencakup tiga aspek: pendidikan kesehatan di sekolah, pelayanan

kesehatan di sekolah, dan penciptaan lingkungan sekolah yang sehat.[52]

Pembuatan program kesehatan di atas harus dilakukan secara teratur dan berkala. Hal ini disebabkan karena masalah kesehatan merupakan masalah yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu lembaga pendidikan seharusnya memiliki program terkait masalah kesehatan yang dilakukan secara konsisten. Selain menciptakan lingkungan sekolah agar selalu bersih dan sehat, program kesehatan berkala dan teratur itu juga untuk menanamkan nilai-nilai edukasi tentang masalah kesehatan kepada siswa serta menanamkan kepedulian mereka terhadap masalah kesehatan.[53]

4. Layanan laboratorium

Laboratorium merupakan salah satu penunjang penting dalam proses pembelajaran di sekolah. Keberadaan laboratorium dapat memberikan kesempatan kepada siswa di sekolah untuk mengembangkan ide, gagasan dan inovasi mereka melalui serangkaian percobaan-percobaan dan salah satunya dapat dilakukan di laboratorium.

---

[52] Wildan Zulkarnaen, *Manajemen Layanan Khusus di Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018), hlm. 75

[53] Lora Ekana Nainggolan, dkk, *Belajar dari Covid-19 Perspektif Ekonomi dan Kesehatan* (Yayasan Kita Menulis, 2020), hlm. 67

Laboratorium di sekolah biasanya terdiri dari laboratorium fisika, kimia, biologi dan bahasa. Namun sebenarnya semua bidang mata pelajaran perlu memiliki laboratorium sendiri-sendiri sebagai pusat melakukan kajian dan pendalaman terhadap materi pelajaran berdasarkan berbagai eksperimen yang dapat dilakukan di dalamnya.

Layanan laboratorium sangat diperlukan di sekolah karena laboratorium menjadi salah satu nafas keilmuan di sekolah. Untuk itulah sekolah perlu membuat perencanaan pengadaan laboratorium. Sementara bagi sekolah yang sudah memiliki laboratorium, layanan laboratorium berupa pengelolaan laboratorium secara profesional agar dapat menunjang proses pembelajaran dengan efektif. Salah satu permasalahan yang terjadi di sekolah-sekolah terkait dengan laboratorium adalah efektivitas penggunaannya. Tidak sedikit sekolah yang memiliki laboratorium cukup namun jarang digunakan atau kurang efektif digunakan.

Salah satu wujud layanan khusus di bidang pengadaan dan pengelolaan laboratorium sekolah adalah tanggung jawab atas keselamatan dan keamanan pada saat siswa dan guru melakukan aktivitas di laboratorium. Keselamatan dan keamanan pengguna laboratorium

harus menjadi salah satu prioritas pengelola laboratorium.[54]

5. Layanan kantin

Barangkali sebagian orang berpikir mengenai apa pentingnya memberikan layanan di bidang kafetaria atau kantin. Padahal memberikan layanan di bidang yang satu ini sama pentingnya dengan memberikan layanan pada bidang-bidang lainnya. Hanya saja masih banyak sekolah yang tidak mengelola layanan khusus terkait kantin dengan baik. Karena itu, tidak mengherankan kalau lingkungan sekolah tidak jauh berbeda dengan lingkungan pasar di mana setiap orang bisa bebas berjualan.

Layanan kantin perlu dipikirkan pengelolaannya oleh tiap-tiap sekolah karena layanan ini memiliki keterkaitan dengan layanan kesehatan. Dengan melakukan manajemen layanan khusus di bidang kantin, sekolah telah mendukung terciptanya budaya sehat di lingkungan sekolah. Tujuan dari layanan kantin di sekolah tidak lain untuk memberikan jaminan atau menyediakan kebutuhan makanan minuman yang bergizi dan menyehatkan kepada peserta didik.[55]

---

[54] Ridwan Abdullah Sani, *Pengelolaan Laboratorium IPA Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018), hlm. 215

[55] Prihantini, dkk, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Dalam Pembinaan Nilai, Moral dan Karakter* (Jawa Barat: Edu Publisher, 2022), hlm. 10-20

Agar layanan kantin bisa berjalan sesuai dengan tujuan dasarnya, yaitu menyediakan makanan yang sehat dan bergizi bagi para siswa, maka segenap guru diharapkan aktif mengontrol dan melakukan kordinasi dengan pengelola kantin. Pengelola kantin sebaiknya dipegang oleh orang-orang dari lingkungan sekolah sendiri atau karyawan sekolah yang bersangkutan. Hal ini bertujuan untuk memudahkan para guru melakukan kontrol terhadap layanan kantin.

6. Layanan trasportasi sekolah

Idealnya, tiap-tiap sekolah memiliki layanan transportasi sekolah. Dengan adanya layanan transportasi sekolah ada banyak manfaat yang dapat dirasakan langsung oleh sekolah. Salah satunya adalah efektivitas waktu. Dengan adanya layanan transportasi sekolah, maka tiap lembaga pendidikan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran secara maksimal dan semua peserta didik dapat mengikuti secara efektif.

Salah satu kendala yang dihadapi lembaga pendidikan kita saat ini adalah efektivitas waktu. Banyak waktu pembelajaran yang terbuang percuma karena pada saat akan dilakukan proses pembelajaran masih ada peserta didik yang belum hadir di kelas atau justru gurunya yang masih dalam perjalanan akibat macet, kehujanan dan sebagainya. Akibatnya, waktu pembelajaran semakin berkurang sehingga apa yang didapatkan oleh siswa kurang maksimal dan memuaskan.

Salah satu manfaat dengan adanya layanan transportasi ini adalah kedisiplinan. Orang tua siswa juga dapat merasakan langsung apa dampaknya seandainya sekolah memberikan layanan transportasi sekolah. Setidaknya dengan adanya layanan ini, orang tua dapat dengan mudah mengontrol kapan anaknya berangkat dan pulang sekolah. Selain itu, dengan adanya layanan transportasi orang tua juga akan merasa tenang sebab keamanan anak-anaknya saat berangkat dan pulang sekolah dapat terkontrol dengan baik.[56]

7. Layanan asrama

Kompetisi antar lembaga pendidikan saat ini merupakan hal yang tak terhindarkan. Setiap lembaga pendidikan berlomba menjadi yang terbaik dan terdepan dalam memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat. Banyak hal menarik yang ditawarkan oleh setiap lembaga pendidikan yang bertujuan untuk menarik minat masyarakat.

Layanan asrama merupakan salah satu komponen yang sering dijadikan sebagai alat menarik perhatian publik. Keberadaan asrama di sekolah-sekolah sudah mulai mendapatkan banyak perhatian dari masyarakat. Tidak sedikit masyarakat yang memilih suatu sekolah dengan pertimbangan karena sekolah tersebut ada

[56] Cucun Sunaengsih, *Pengelolaan Pendidikan* (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017), hlm. 137

asramanya. [57] Karena itulah sekolah perlu membuat program layanan khusus berupa pengadaan asrama apabila segala persyaratan yang dibutuhkan dapat dipenuhi.

Banyak orang tua memilihkan sekolah yang memiliki asrama untuk anak-anaknya karena alasan utama mereka adalah membentengi anak-anak dari pergaulan bebas, bahaya narkoba dan kekerasan. Dengan berada di asrama, orang tua merasa aman karena kegiatan anak setiap hari selalu dikontrol dan dipantau. Selain itu, dengan berada di asrama, orang tua yakin anak-anaknya mendapatkan banyak tambahan wawasan dan keterampilan yang berguna untuk masa depan mereka.

Selain pertimbangan keamanan, layanan khusus asrama diperlukan untuk memudahkan siswa yang terkendala jarak. Dengan adanya asrama, siswa bisa memilih tinggal di asrama sehingga mereka bisa fokus mengikuti proses pembelajaran tanpa terkendala jarak tempuh. Karena kendala jarak, sebagian orang tua juga menyambut positif sekolah-sekolah yang memberikan layanan pengadaan asrama untuk anak didiknya.[58]

---

[57] Rusdiana & Abdul Kodir, *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2022), hlm. 358

[58] Muhammad Rifa'i, *Manajemen Peserta Didik: Pengelolaan Peserta Didik untuk Efektivitas Pembelajaran* (Medan: CV. Widya Puspita, 2018), hlm. 18-19

Selain manfaat di atas, ada beberapa manfaat lain yang secara langsung akan dirasakan oleh peserta didik dengan adanya layanan asrama, yaitu:

- Dengan adanya asrama, tugas sekolah dapat dikerjakan dengan cepat
- Kalau ada belajar kelompok, siswa yang tinggal di asrama lebih mudah melakukan kordinasi dengan sesama teman di asramanya
- Sikap dan tingkah laku diawasi oleh pengurus asrama sehingga proses pendidikan sepanjang waktu benar-benar terlaksana
- Dapat memudahkan terwujudnya sikap saling peduli dan saling membantu karena anak-anak yang tinggal di asrama merasa memiliki kesamaan sebagai sesama penghuni asrama

Selain dari manfaat di atas, dengan adanya layanan asrama, guru juga mudah menanamkan kebiasaan positif yang harus dilakukan oleh siswa selama di asrama serta mengontrol dan mengavaluasi mereka dengan cepat. Sehingga kalau ada siswa yang mengalami kendala dan hambatan guru dapat segera membantu mencarikan jalan keluarnya.

8. Layanan parkiran

Layanan parkiran merupakan layanan yang diberikan sekolah untuk memberikan rasa aman kepada semua peserta didik selama berada di lingkungan sekolah. Layanan keamanan meliputi pemberian rasa

aman atas tindakan kekerasan oleh sesama siswa, tindakan pelecehan seksual, *bullying*, teror serta semua tindakan yang dapat menimbulkan perasaan khawatir dan takut para siswa.

Layanan keamanan di sekolah bukan sebatas ketersediaan personel keamanan sekolah dan menyerahkan semua pengaturan masalah keamanan hanya pada seorang security. Namun layanan keamanan itu juga harus diarahkan untuk mengajarkan dan menanamkan kesadaran akan pentingnya saling menjaga keamanan lingkungan sekolah dengan menghindari perilaku yang dapat menyebabkan orang lain merasa terancam.

Karena itu, tugas layanan keamanan sekolah bukan sekadar menjaga keamanan sekolah. Namun yang juga tidak kalah penting dilakukan adalah membangun komunikasi dengan siswa, memberikan pelatihan dan penyadaran mengenai apa saja yang harus dilakukan selama di sekolah agar suasana sekolah selalu aman dan tenang.

Layanan keamanan juga harus berfungsi sebagai penanaman nilai-nilai kedisiplinan bagi semua siswa, menjadikan siswa memiliki rasa tanggung jawab untuk menjaga sesama rekannya di sekolah serta menguatkan karakter peduli pada lingkungan. Oleh sebab itu, sekolah tidak bisa sekadar asal dalam mengadakan dan menyediakan tenaga keamanan di sekolah.

BAB 6

MANAJEMEN PEMBELAJARAN

A. Pengantar

Salah satu aspek penentu keberhasilan dunia pendidikan terletak pada proses pembelajaran yang dilakukan. Demikian juga dengan berhasil tidaknya siswa mengikuti proses pendidikan juga banyak dipengaruhi oleh masalah pembelajaran. Karena itu, meski bukan satu-satunya, pembelajaran memegang peranan yang cukup menentukan keberhasilan pendidikan. Banyak pakar yang menaruh perhatian terhadap masalah pembelajaran. Apalagi aspek ini menjadi aspek inti, terutama bagi siswa yang sedang menjalani proses pendidikannya.

Secara umum, pembelajaran dipahami sebagai proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungan di sekitarnya. Karena adanya proses interaksi inilah kemudian terjadi perubahan perilaku ke arah yang lebih baik. Atau ada aspek perubahan yang dapat diamati setelah terjadinya interaksi tersebut. Apabila interaksi itu tidak menyebabkan adanya perubahan, maka pembelajaran tersebut dinilai kurang berhasil.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 1, disebutkan bahwa yang dikatakan dengan pembalajaran adalah proses intraksi peserta didik dengan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Dalam undang-undang tersebut dijelaskan mengenai sumber belajar namun tidak disebutkan secara spesifik tentang siapa yang disebut sebagai sumber belajar. Karenanya, berdasarkan penjelasan undang-undang tersebut, sumber belajar itu sangat luas dan bermacam-macam. Sumber belajar tidak hanya guru dan buku melainkan juga bisa berupa pengalaman, teman dan sebagainya.[59]

Istilah pembelajaran itu sendiri memiliki makna yang lebih substansial dari sekadar kata mengajar. Kalau mengajar, sumber belajar lebih berpusat pada guru. Artinya guru harus menyiapkan materi dan metodenya sebelum mengajar dan kemudian di dalam kelas guru menjadi pusat dari semua proses pembelajaran tanpa pernah memahami apakah siswanya bisa mengikuti pembelajaran itu atau tidak.

Maka dengan istilah pembelajaran, guru diharapkan bukan lagi menjadi sentral saat berada di dalam kelas. Begitu juga guru bukan lagi sumber ajar utama karena sumber ajar bisa diperoleh peserta didik dari mana saja. Dengan istilah pembelajaran, keberadaan

[59] Muhlasin, 'Manajemen Pembelajaran dalam Rangka Meningkatkan Prestasi Belajar'. *Jurnal Akademika,* Vol. 15, No. 1, Juni 2019, hlm. 68

siswa lebih diperhatikan dan relasi antara guru dengan siswa lebih kepada relasi kemitraan. Di samping sumber ajar, terdapat juga lingkungan belajar.

Penyebutan lingkungan belajar tidak mutlak menunjuk pada sekolah atau madrasah. Namun lingkungan belajar lebih tepatnya adalah lingkungan yang memungkinkan terjadinya interaksi pembelajaran di dalamnya. Dari uraian di atas dapat kita pahami bahwa pembelajaran memiliki peranan penting dalam proses pendidikan. Meskipun pembelajaran merupakan faktor yang sangat urgen dalam dunia pendidikan, namun pembelajaran juga memerlukan tata kelola yang tepat agar tujuan dari pembelajaran itu sendiri bisa tercapai secara efektif.

B. Manajemen Pembelajaran

Manajemen pembelajaran adalah suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mengelola, mengatur, dan mengembangkan sistem pembelajaran yang efektif dan efisien. Manajemen pembelajaran meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penyempurnaan sistem pembelajaran.

Manajemen pembelajaran dirumuskan tidak lain untuk memberikan arahan tentang bagaimana mengelola interaksi tersebut sehingga benar-benar bermakna sebagai pembelajaran yang mampu mengubah perilaku seseorang ke arah yang lebih baik. Manajemen

pembelajaran terdiri dari serangkaian aktivitas berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi dan sebagainya.

Sebelum melakukan manajemen pembelajaran, ada beberapa aspek yang perlu dipahami dan harus menjadi rujukan ketika kita akan membuat pengelolaan terhadap masalah pembelajaran (manajemen pembelajaran). Aspek-aspek tersebut antara lain adalah prinsip pembelajaran dan komponen pembelajaran.

- Prinsip Pembelajaran

Kata pembelajaran selalu disamakan dengan mengajar. Namun dalam kata pembelajaran terdapat makna lain yang menunjang proses utamanya, yaitu mengajar. Makna yang dimaksud adalah proses, perbuatan, cara mengajar sehingga dengan cara-cara tersebut akhirnya siswa mau belajar.

Sebelum melaksanakan manajemen pembelajaran, hal pertama yang harus dikuasai oleh guru adalah memahami prinsip pembelajaran. Prinsip pembelajaran atau prinsip belajar merupakan konsep-konsep yang harus diterapkan pada saat proses pembelajaran berlangsung. Seorang guru tidak akan mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif apabila cara ia mengajar tidak sesuai dengan prinsip-prinsip orang belajar. Secara tidak langsung prinsip pembelajaran ini memberikan gambaran yang jelas kepada guru

bahwa dalam mengajar, guru harus memahami bagaimana cara muridnya belajar.

Guru yang hanya memahami bagaimana caranya dia mengajar namun tidak memahami bagaimana cara muridnya belajar tidak akan menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas dan efektif. Itulah sebabnya pembelajaran diartikan sebagai proses interaksi di mana murid yang memiliki cara belajar tertentu dapat dipahami dengan baik oleh gurunya sehingga guru bisa mengajar sesuai dengan cara muridnya belajar. Karena itulah guru diharapkan mampu mengetahui prinsip pembalajaran, di antaranya adalah:

a. Pengalaman belajar seseorang banyak dipengaruhi oleh kejadian yang terjadi di sekitarnya. Artinya, kejadian itu memberikan rangsangan kepada seseorang untuk belajar mengetahui, mengamati dan seterusnya. Konsep ini kemudian melahirkan teori behaviorisme. Prinsip utamanya adalah proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik dan efektif apabila siswa terlibat di dalamnya. Karena itu saat ini guru bukan lagi sebagai sentral dan sumber ajar utama, melainkan sebagai mitra pembimbing dan pengarah.
b. Prinsip selanjutnya menjelaskan bahwa proses pembelajaran akan berjalan efektif apabila terdapat rumusan atau cara-cara yang harus dilakukan seseorang sehingga mereka bisa belajar dengan baik.

Artinya ada peserta didik yang baru dapat melakukan proses pembelajaran dengan baik ketika mereka mengetahui dengan pasti tentang apa yang harus dilakukan. Rumusan atau cara-cara belajar itulah yang menjadi stimulusnya sehingga semakin jelas rumusan yang dibuat guru mengenai pembelajaran maka semakin efektif hasilnya.[60]

- Komponen Pembelajaran

Selain memahami prinsip pembelajaran, komponen pembelajaran juga sangat penting dipahami sebelum malaksanakan tugas-tugas manajemen pembelajaran. Dalam pembelajaran terdapat banyak komponen mulai dari pemilihan materi dalam suatu pembelajaran serta bentuk kegiatan yang harus dilakukan oleh pengajar sekaligus peserta didik. Semua itu merupakan komponen pembelajaran yang mesti dipahami dengan baik oleh semua guru.

Selain itu, tujuan yang ingin dicapai dalam suatu pembelajaran juga termasuk komponen pembelajaran yang mesti dikuasai dengan baik. Menurut Nasution, pembelajaran memiilki empat tujuan pokok, yaitu tujuan institusional, tujuan kurikuler, tujuan mata pelajaran, dan tujuan umum. Keempat tujuan ini harus dipahami dengan baik sebelum kemudian melaksanakan tugas-

[60] Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm. 70

tugas manajemen pembelajaran. Dengan kata lain, prinsip pembelajaran dan komponen pembelajaran harus menjadi rujukan ketika menyusun manajemen pembelajaran.[61]

Tujuan institusional meliputi tujuan yang ingin dicapai oleh semua satuan pendidikan sebagaimana tujuan itu ditetapkan oleh pemerintah terkait tujuan pendidikan nasional. Sementara tujuan kurikuler, tujuan bidang studi dan tujuan umumnya harus menggambarkan hasil belajar siswa sebagaimana yang diharapkan dan semua itu diperoleh melalui proses belajar mengajar. Dalam manajemen pembelajaran, pemerintah sebenarnya sudah memberikan arahan dan ketentuan mengenai apa saja yang harus tercakup dalam membuat manajemen pembelajaran sehingga sasaran dan tujuan pendidikan dapat tercapai. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 41 Tahun 2007, di sana diatur mengenai standar proses pembelajaran untuk satuan pendidikan dasar dan menengah sebagai berikut.

- Perencanaan Proses Pembelajaran: Perencanaan proses pembelajaran meliputi:
  a. Silabus sebagai acuan pengembangan RPP yang di dalamnya memuat identitas mata pelajaran atau

[61] Lihat, Dimyati & Mujiono, *Petunjuk Pelaksanaan Proses Belajar Mengajar* (Jakarta: Depdiknas, 1994,), hlm. 78

tema pelajaran, SK, KD, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar.

b. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. dijabarkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan belajar peserta didik dalam upaya mencapai KD. Komponen yang harus ada dalam RPP antara lain; identitas mata pelajaran, standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran, materi ajara, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar dan sumber belajar.

- Pelaksanaan Proses Pembelajaran: Pelaksanaan proses pembelajaran meliputi:
  a. Persyaratan pelaksanaan proses pembelejaran yang didalamnya berisi penjelasan mengenai rombongan belajar, beban kerja minimal guru, buku teks pelajaran, pengelolaan kelas.
  b. Pelaksanaan pembelajaran yang berisi penjelasan tentang implementasi dari RPP berupa rincian kegiatan pembelajaran yang harus dijalankan dalam kelas seperti kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup.
- Penilaian Hasil Pembelajaran

Penilaian dilakukan oleh guru terhadap hasil pembelajaran untuk mengukur tingkat pencapaian

kompetensi peserta didik, serta digunakan sebagai bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar, dan memperbaiki proses pembelajaran.

- Pengawasan Proses Pembelajaran

Dalam pengawasan proses pembelajaran melalui beberapa tahapan yaitu:

a. Pemantauan, yang dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran
b. Supervisi, dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran
c. Pelaporan, yang merupakan hasil kegiatan mulai dari tahap pemantauan, supervisi, dan evaluasi proses pembelajaran yang secara keseluruhan dilaporkan kepada pemangku kepentingan
d. Tindak lanjut, dilakukan dengan cara memberikan penguatan dan penghargaan kepada guru yang telah memenuhi standar atau memberi teguran yang bersifat mendidik kepada guru yang belum memenuhi standar atau memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan atau penataran lebih lanjut.[62]

Dengan demikian dalam sebuah pembelajaran tidak lepas dari komponen atau elemen dalam pembelajaran itu sendiri yang meliputi: *pertama,* tujuan pembelajaran:

[62] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, No. 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, hlm. 1-11

merupakan hasil yang ingin dicapai oleh sistem pembelajaran. Tujuan pembelajaran harus jelas dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. *Kedua*, Materi pembelajaran: merupakan bahan atau konten yang akan diberikan kepada peserta didik dalam proses pembelajaran. Materi pembelajaran harus sesuai dengan tujuan pembelajaran dan tingkat kemampuan peserta didik. *Ketiga*, Metode pembelajaran: merupakan cara atau teknik yang digunakan dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Metode pembelajaran dapat bervariasi sesuai dengan materi pembelajaran dan tingkat kemampuan peserta didik. *Keempat*, Media pembelajaran: merupakan alat atau sarana yang digunakan dalam proses pembelajaran untuk memperkuat atau menyampaikan materi pembelajaran. Media pembelajaran dapat berupa visual, audio, ataupun kombinasi keduanya. *Kelima*, Evaluasi pembelajaran: merupakan proses untuk mengukur atau menilai hasil belajar peserta didik. Evaluasi pembelajaran dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peserta didik telah mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

C. Jenis Manajemen Pembelajaran

Berikut adalah beberapa jenis manajemen pembelajaran menurut para ahli beserta sumber referensinya:

- Manajemen pembelajaran tradisional (*Traditional Instructional Management*) menurut Michael J. Russell (1993) - Russell menyatakan bahwa manajemen

pembelajaran tradisional adalah manajemen yang memfokuskan pada perencanaan dan pengendalian pembelajaran melalui tahapan tertentu seperti pembuatan rencana pelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar.

- Manajemen pembelajaran berbasis kompetensi (*Competency-based Instructional Management*) menurut Richard A. Schmuck (1994) - Schmuck menyatakan bahwa manajemen pembelajaran berbasis kompetensi adalah manajemen yang memfokuskan pada pengembangan kompetensi individu melalui perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi pembelajaran.
- Manajemen pembelajaran partisipatif (*Participative Instructional Management)* menurut Carol A. Helmke (1994) - Helmke menyatakan bahwa manajemen pembelajaran partisipatif adalah manajemen yang melibatkan partisipasi aktif seluruh anggota dalam proses perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi pembelajaran.
- Manajemen pembelajaran kolaboratif (*Collaborative Instructional Management*) menurut Karen L. Placido (1998) - Placido menyatakan bahwa manajemen pembelajaran kolaboratif adalah manajemen yang melibatkan kerjasama dan kerja sama antar anggota dalam proses perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi pembelajaran.

BAB 7

MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Pengantar

Sebuah keniscayaan bagi lembaga/organisasi untuk mencapai "target" yang ditetapkan. Target merupakan sebuah tujuan, keinginan, impian, atau harapan yang berusaha dicapai dengan cara-cara tertentu di masa depan. Target adalah keinginan untuk mencapai kondisi lebih mapan (baca: baik) dibandingkan kondisi sebelumnya.

Setiap lembaga/organisasi, termasuk lembaga pendidikan Islam, memiliki yang namanya target. Tetapi, target tersebut mustahil tercapai tanpa adanya metode/cara tertentu yang digunakan dalam rangka mencapai target (baca: tujuan). Metode/cara tertentu itu dinamakan Manajemen Perubahan.

Untuk mengubah kondisi lembaga/organisasi dari stagnan (di masa awal) menjadi dinamis/maju dibutuhkan manajemen perubahan yang bagus. Kunci dari upaya mencapai target adalah perubahan. Lembaga/organisasi yang stagnan harus bisa melakukan perubahan untuk mencapai kondisi yang tidak stagnan. Beberapa perombakan di berbagai sektor diperlukan sebagai bagian dari tindakan manajemen perubahan.

Jadi, manajemen perubahan merupakan sebuah alat untuk mencapai target yang diinginkan bagi sebuah lembaga/organisasi. Aplikasi manajemen perubahan dapat diterapkan dalam semua bidang, seperti bisnis, sosial, politik, hingga pendidikan (Islam).

Dalam Islam, untuk mencapai sebuah target (baca: menuju perubahan) dibutuhkan ikhtiar/usaha sebagai pra-syarat. Sebuah nilai dalam ajaran Islam mengajarkan bahwa individu/kelompok/lembaga/organisasi tidak bisa berubah menjadi lebih baik/maju/sukses tanpa usaha (baca: ikhtiar). Hal ini sebagaimana firman Allah Swt. berikut: Artinya: "Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan (nasib) suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri." (QS. Ar-Ra'd [13]: 11).

Sebuah perubahan positif tidak datang secara *taken for granted*, melainkan merupakan hasil dari ikhtiar. Firman tersebut menjadi sebuah motivasi bagi lembaga pendidikan Islam dalam menerapkan manajemen perubahan demi menyongsong masa depan yang cerah.

Pertanyaannya, apa yang dimaksud dengan manajemen perubahan dalam dunia pendidikan (Islam)? Apa signifikansinya bagi kemajuan dunia pendidikan (Islam)? Teori-teori manajemen perubahan apa yang bisa diaplikasikan? Dan, faktor-faktor apa yang dapat mendorong terjadinya sebuah perubahan?

Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut menjadi topik pembahasan.

B. Urgensi Manajemen Perubahan

Perubahan (*change*) merupakan sebuah kata yang merujuk kepada sebuah proses ketidaksamaan atau keberbedaan antara kondisi awal dan kondisi akhir. Artinya, perubahan merupakan peralihan atau perpindahan dari kondisi awal (*before*) kepada kondisi akhir (*after*). [63] Jadi, perubahan adalah menjadikan sesuatu berubah dari masa sebelum (awal) ke masa sesudah (akhir).

Hasil dari sebuah perubahan ada dua, yakni baik dan tidak baik. Jika perubahan diupayakan dengan langkah-langkah (baca: manajemen) yang bagus (baca: baik), maka hasilnya mengarah kepada kebaikan. Sebaliknya, jika perubahan dilakukan dengan upaya (baca: manajemen) yang tidak tepat, hasilnya akan menjadi kurang maksimal. Capaian dari sebuah perubahan sangat bergantung pada manajemen.

Perubahan juga dibedakan menjadi tiga jenis dilihat dari capaiannya, yakni perubahan menaik atau radikal (*incremental change*), perubahan berkelanjutan

[63] Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Klimedia, 2016), hlm. 25.

(*continuous change*), dan perubahan terarah atau partisipatif (*participative change*).

Pertama, yang dimaksud dengan perubahan radikal atau menaik adalah perubahan sebuah lembaga atau organisasi dengan melakukan langkah-langkah yang terlihat kecil tetapi dilakukan secara terus menerus atau konsisten. Maka, capaiannya pun akan menjadi sangat signifikan.

Kedua, perubahan berkelanjutan maksudnya adalah perubahan yang dilakukan dengan langkah-langkah yang tampak kecil atau sepele, tetapi dapat memberikan efek yang dahsyat dalam waktu yang agak lama. Jadi, perubahan jenis ini tidak bisa konstan, melainkan bersifat melandai. Suatu contoh begini, sebuah sekolah di sebuah kota ingin melakukan perubahan terhadap gaya berseragam siswanya menjadi lebih islami. Maka, langkah kecil yang dilakukan oleh pihak sekolah (sebagai manajer perubahan) adalah dengan melatih siswa untuk terbiasa berseragam islami. Pada awalnya memang tidak berjalan efektif, tetapi lambat laun hal tersebut menjadi kebiasaan sehingga ketika sudah mencapai waktunya, siswa akan terbiasa berseragam islami.

Ketiga, perubahan jenis partisipatif atau terarah. Perubahan ini dilakukan oleh seorang manager (baca: pemimpin/kepala/ketua) yang memiliki *power* dan kharismatik tinggi. Sang manager perubahan melakukan

perubahan jenis partisipatif dengan melakukan sosilisasi terhadap pihak-pihak yang menjadi target perubahan.

Kemudian dilihat dari substansinya, perubahan juga dibedakan atas beberapa macam berikut:

Pertama, perubahan struktural, yaitu perubahan yang dilakukan dengan cara merestruktur lembaga atau organisasi berdasarkan SDM-nya. Tujuan dari restruktur adalah sebagai langkah pengembangan organisasi. Jenis perubahan ini tidak hanya terjadi dalam organisasi sosial, bisnis atau birokrasi, tetapi juga dalam dunia pendidikan. Sebagaimana dikatakan oleh Raihani, bahwa meskipun sekolah sudah memiliki struktur baku yang ditetapkan berdasarkan keorganisasian, tetapi manajer perubahan (baca: kepala sekolah) punya hak untuk merestruktur lembaga untuk mencapai target yang diharapkan.[64]

Kedua, perubahan teknologi, yaitu perubahan yang berkaitan dengan teknologi. Demi kemajuan organisasi, teknologi memegang peranan signifikan. Teknologi turut menentukan kesuksesan dan kemajuan organisasi.

Ketiga, perubahan strategi dan tata fisik. Perubahan strategi dilakukan untuk mencari formula baru dalam menjalankan lembaga pendidikan (Islam), sehingga lembaga dapat berkembang dan maju.

[64] Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta: PT. LKiS Printing Cemerlang, 2011), hlm. 134.

Sedangkan perubahan tata fisik dilakukan sebagai manifestasi dari perubahan-perubahan (strategi) yang dilakukan. Jadi, perubahan strategi berkemungkinan besar melahirkan perubahan tata fisik.

Keempat, perubahan manusia, yaitu perubahan seputar SDM. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, SDM (manusia) yang dimaksud adalah semua orang (baca: manusia) yang ada di dalam lembaga, seperti kepala sekolah, guru, siswa/murid, dan pegawai sekolah lainnya.[65]

Demikian jenis-jenis perubahan berdasarkan substansinya. Untuk melakukan perubahan-perubahan tersebut diperlukan manajemen perubahan yang sistematis dan terkonsep. Pertanyaannya kemudian, apa yang dimaksud manajemen perubahan?

C. Definisi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan proses meng-identifikasi, mengembangkan, mengevaluasi, dan me-ngelola perubahan dalam organisasi. Sumber ilmiah dari manajemen perubahan dapat ditemukan dalam studi tentang transformasi organisasi, teori perubahan, dan praktik manajemen strategis. Banyak teori dan konsep dalam manajemen perubahan didasarkan pada konsep

[65] Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Yogyakarta: Buku Pintar, 2006), hlm. 94.

dasar dari teori sistem dinamis, yang menekankan pentingnya memahami bagaimana suatu sistem berubah dan beradaptasi dalam lingkungan yang terus berubah.

Menurut Winardi, manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.[66] Jadi, manajemen perubahan adalah sebuah tindakan manajerial (baca: pengaturan) untuk menuju pada keadaan yang diharapkan (target), dengan melalui serangkaian tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, dan kepemimpinan.

Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah bagaimana seseorang mengatur, mengorganisir, atau merencanakan suatu perubahan yang lebih baik daripada kondisi sebelumnya. Ada 4 pendekatan yang digunakan meliputi perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), tindakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

- Perencanaan (*planning*), yaitu upaya-upaya yang harus dipikirkan guna menentukan secara cermat tentang hal-hal yang perlu dan akan dikerjakan guna mencapai tujuan perubahan. Perencanaan dalam

[66] Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)* (Jakarta: Kencana, 2008), hlm. 1.

rangka manajemen perubahan dapat bersumber dari beberapa hal berikut: kebijakan manager perubahan, hasil pengawasan terhadap fakta dan data lapangan, urgensitas perubahan untuk masa depan lebih baik, dan berbagai penemuan baru.[67]

- Pengaturan (*Organizing*), yaitu upaya untuk mengatur organisasi/lembaga dengan cara pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang kepada masing-masing individu yang terlibat dalam tujuan perubahan.
- Tindakan (*actuating*) atau penggerakan, yaitu proses penggerakan atau *to action* individu-individu di dalam lembaga/organisasi dengan pembagian kerja yang efektif dan efisien guna mencapai "target" atau tujuan perubahan.
- Pengawasan (*Controlling*), yaitu upaya pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang direncanakan dan dilakukan untuk tujuan perubahan. Salah satu tindakan dalam *controlling* adalah melakukan perbaikan apabila terjadi penyimpangan *action* atas

[67] Misbah Munir dan Ermita Zakiyah, *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Di Era Globalisasi* (Jurnal Universitas Islam Negeri Mauala Malik Ibrahim Malang: J-MPI Vol.2, No. 2, Juli-Desember 2017), hlm. 117.

perencanaan yang ditetapkan, sehingga *action* bisa terlaksana sesuai rencana yang ditetapkan.[68]

Jika definisi manajemen perubahan tersebut dibahas dalam konteks lembaga pendidikan Islam, maka diperoleh definisi berikut: sebuah proses menuju perubahan yang dilakukan secara sistematis dengan pendekatan-pendekatan tertentu untuk membawa lembaga pendidikan Islam (Sekolah Islam, Pesantren, Madrasah, dan sebagainya) menuju kepada kondisi yang mapan (maju).

Aktor dalam manajemen perubahan adalah Kepala Sekolah dan (juga) guru. Kepala sekolah bertindak sebagai manager perubahan yang mengurusi 6 M, yakni *men*, *money*, *methods*, *material*, *machines*, dan *market*. Sementara orang-orang yang terdampak perubahan adalah siswa, guru, orang tua siswa, dan masyarakat yang memiliki hubungan dengan program madrasah.

D. Manajemen Perubahan dalam Pendidikan Islam

Pendidikan Islam dikonotasikan dengan dua kata, yaitu *ta'lim* dan *tarbiyah*. Keduanya berasal dari bahasa Arab *allama* (untuk kata ta'lim) dan *rabba* (untuk kata tarbiyah). [69] Kata tarbiyah memiliki arti lebih luas

[68] Jusuf Amir Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* (Jakarta: Gema Insani Press, 1995), hlm. 94.
[69] Muhammad Natsir, *Bahtsu El-Kutub Al-Tarbiyah Al-Islamiyah* (Jawa Tengah: UNISNU PRESS, 2020), hlm. 15.

dibandingkan ta'lim. Kata tarbiyah secara etimologi bisa berarti bertambah, berkembang, terbimbing, menjadikan baik, atau membimbing/mendidik.[70] Sedangkan kata *allama* memiliki arti mengajar. Jadi, kata ta'lim dan tarbiyah memiliki arti berbeda, dan digunakan untuk kondisi yang berbeda (ta'lim untuk mendidik dan tarbiyah untuk mengajar).

Mendidik dan mengajar merupakan dua hal berbeda. Mendidik lebih menekankan pada keteladanan, moral, dan kepatuhan pada tata tertib (lembaga pendidikan). Sedangkan mengajar lebih menekankan pada transfer ilmu pengetahuan. Metode yang digunakan dalam mengajar bukan lagi keteladan, melainkan ekspositori dan inkuiri.[71]

Ekspositori adalah sebuah metode transfer ilmu pengetahuan yang dilakukan guru (tenaga pengajar) kepada siswa (peserta didik) dengan cara verbal. Sedangkan inkuiri adalah sebuah metode di mana siswa diharuskan aktif dalam memperoleh ilmu pengetahuan, dan tenaga pengajar hanya berperan sebagai fasilitator.

Perbedaan antara mendidik dan mengajar, secara langsung atau tidak langsung, mempengaruhi definisi tarboyah dari sisi terminologis. Tarbiyah adalah proses

[70] Jusuf Amir Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* …, hlm. 94.
[71] Hamid Darmadi, *Pengantar Pendidikan Era Globalisasi: Konsep, Teori, Strategi, dan Implementasi dalam Pendidikan Globalisasi* (Banten: AN1Mage, 2019), hlm. 12.

transfer ilmu pengetahuan dari seorang guru kepada murid atau siswa secara sedikit demi sedikit, hingga kemudian sampai pada titik kesempurnaan.[72]Akan tetapi, sebagian pemikir Islam menganggap tarbiyah bukanlah istilah tepat jika dianggap sebagai pendidikan Islam.

Sebagaimana dijelaskan oleh Syed Naquib Al-Attas, tarbiyah tidak untuk ditujukan pada pendidikan yang lebih menekankan transfer ilmu pengetahuan, tetapi ditujukan untuk suatu proses yang bersifat *rahmah* (kasih sayang). Adapun untuk pendidikan Islam, istilah yang tepat adalah *ta'dzib*, bukan *tarbiyah* atau *allama*. Dalam istilah *ta'dzib* telah terkumpul *ta'lim* dan *tarbiyah*.[73]

Secara otomatis, pendidikan Islam merujuk kepada sebuah lembaga pendidikan yang disebut lembaga pendidikan Islam. Pendidikan Islam memiliki sejumlah tujuan (target) yang ingin dicapai, di antaranya: (1) untuk mencetak dan membentuk generasi muslim yang menguasai ilmu agama, khususnya ilmu-ilmu ibadah mahdhah; (2) untuk mencetak dan membentuk generasi muslim yang ahli dalam ilmu agama Islam meliputi ilmu

[72] Najib Khalid Al-Amir, *Tarbiyah Rasulullah* (Terjemah: Ibnu Muhammad dan Fakruddin Nursyam, Jakarta: Gema Insani Press, 1994), hlm. 22.

[73] Fathor Rachman, *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2021), hlm. 50.

tafsir, fiqih, akhlak, adab, dan lain-lain;[74] dan (3) untuk mencetak dan membentuk pribadi-pribadi muslim yang mampu mencapai keseimbang pribadi secara menyeluruh.[75]

Dalam lembaga pendidikan Islam tersebut, ilmu agama Islam ditransfer melalui sebuah metode pendidikan berdasarkan kurikulim yang ditetapkan. Ada banyak bentuk lembaga pendidikan Islam yang berkembang di Indonesia, seperti sekolah madrasah, madrasah ibtida'iyah (MI), pondok pesantren, dan sekolah-sekolah lain yang fokus utama pembelajarannya adalah ilmu agama Islam.

Lantas, apa signifikansi manajemen perubahan dalam pendidikan Islam?

Manajemen perubahan penting diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam. Manajemen perubahan memiliki peranan signifikan guna menyongsong masa depan lebih cerah (baca: baik). Riant Nugroho dalam bukunya *Change Management untuk Birokrasi*, mengatakan bahwa tujuan manajemen perubahan sejatinya sealir dengan definisi manajemen perubahan itu sendiri, yaitu untuk berpindah (peralihan) dari keadaan awal kepada keadaan akhir sesuai dengan target yang

[74] Jusuf Amir Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam* …, hlm. 95.
[75] Muh. Idris, *Orientasi Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020), hlm. 14

diharapkan.[76] Artinya, tujuan manajemen perubahan tidak lain untuk mencapai sebuah perubahan yang lebih baik. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi sebuah keniscayaan untuk memajukan lembaga pendidikan Islam.

Pada praktiknya, manajemen perubahan dilakukan secara terorganisir dan sistematis dengan menggunakan metode-metode pengelolaan tertentu, dimana pengelolaan tersebut akan berdampak signifikan pada mereka yang berada di dalam organisasi/lembaga (siswa, guru, orang tua siswa, dan orang-orang yang terlibat dalam lembaga pendidikan tersebut).

Manajemen perubahan dapat digunakan untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam lembaga pendidikan Islam. Masalah-masalah tersebut merupakan salah satu faktor penyebab sebuah perubahan harus dilakukan. Masalah dalam lembaga pendidikan Islam adalah pemicu stagnansi pendidikan, sehingga lembaga pendidikan mengalami ketertinggalan dari perkembangan zaman. Lembaga pendidikan diharapkan mampu menghasilkan output anak didik yang bisa bersaing dengan manusia-manusia di zaman modern.

Lembaga pendidikan Islam merupakan lembaga pendidikan yang sangat kompleks, terutama dalam hal

[76] Riant Nugroho, *Change Management untuk Birokrasi* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2013), hlm. 69.

ilmu dan pengetahuan yang diajarkan. Lembaga pendidikan Islam merupakan lembaga yang fokus utama pendidikannya pada pembelajaran keagamaan. Tujuan yang diemban oleh lembaga pendidikan Islam adalah untuk menumbuhkan dan meningkatkan keimanan bagi para siswanya, melalui injeksi keilmuan dan pengetahuan. Pada akhirnya, tujuan dari lembaga pendidikan Islam adalah mencetak para peserta didik menjadi muslim yang berguna bagi bangsa, Negara, masyarakat, dan agama.[77]

Output (baca: lulusan) lembaga pendidikan Islam memiliki tantangan besar ketika dihadapkan pada situasi zaman modern yang terus berkembang maju. Perkembangan zaman ini tidak saja menyebabkan persaingan di kalangan manusia modern menjadi super ketat, tetapi juga menuntut lulusan dari lembaga pendidikan Islam harus bisa memiliki kemampuan dan daya saing yang sama dengan lulusan lembaga pendidikan umum.

Dalam konteks modernisasi, tantangan yang dihadapi pendidikan Islam tidak lah kecil. Pendidikan Islam akan menghadapi tantangan pembangunan, kemajuan, pembaharuan, hingga globalisasi. [78] Kepala

[77] Faatihatul Ghaybiyyah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia, 2021), hlm. 2.

[78] Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006), hlm. 73.

sekolah (lembaga pendidikan Islam) sebagai manager perubahan harus bisa *to manage* lembaga yang dipimpinnya menjadi lembaga pendidikan yang mampu melahirkan *ouput* berprestasi, kompeten di segala bidang, dan berdaya saing tinggi.

Di samping sebagai manusia muslim yang beriman dan berakhlak baik, *output* lembaga pendidikan Islam juga diharapkan memiliki kemampuan-kemampuan yang menjadi ciri dari manusia-manusia modern. Beberapa di antara kemampuan "millennial" itu, menurut Soedjatmoko yang dikutip oleh Munir, antara lain:[79]

- Harus memiliki sifat *well informed,* yaitu serba tahu dan tidak pernah berhenti belajar. Hal ini sejalan dengan sabda Rasulullah Saw. tentang anjuran mencari ilmu (baca: belajar), "Barangsiapa menginginkan soal-soal yang berhubungan dengan dunia, wajiblah ia memiliki ilmunya; dan barangsiapa yang ingin (selamat dan berbahagia) di akhirat, wajiblah ia mengetahui ilmunya pula; dan barang-siapa yang menginginkan kedua-duanya, wajiblah ia memiliki ilmu kedua-duanya pula." (HR. Bukhari dan Muslim).
- Sifat kreatif dan antisipatif. Output lembaga pendidikan Islam harus kretaif dan punya sifat

[79] Misbah Munir dan Ermita Zakiyah, *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Di Era Globalisasi …,* hlm. 120-121.

antisipatif dalam menghadapi tantangan zaman. Kegunaan dari sifat ini, yaitu agar output pendidikan Islam dapat menjawab segala tantangan baru yang dihadapi di era globalisasi, serta bisa mengantisipasi semua perubahan yang terjadi.

- Sifat solidaritas dan loyalitas sosial. Menjadi sebuah nilai *plus* bagi lembaga pendidikan Islam, di mana *output* pendidikan Islam telah dilatih menjadi pribadi dengan solidaritas dan loyalitas sosial yang tinggi. Hal ini terutama dimiliki oleh output dari lembaga pesantren. Mereka dilatih untuk memiliki kepekaan sosial dan solidaritas tinggi terhadap orang lain. Dengan ditopang oleh pengetahuan agama yang mumpuni, sifat solidaritas akan membuat mereka mampu menghadapi tantangan dan perubahan sosial, juga ketidakadilan yang terjadi.
- Keimanan yang kuat. Lulusan pesantren adalah lulusan yang telah dididik dengan ilmu agama yang baik, sehingga bekal keimanan yang kuat sudah tertanam di dalam diri mereka. Keimanan yang kuat adalah kunci untuk meningkatkan rasa percaya diri dan harga diri dalam persaingan di era globalisasi.

Manajemen perubahan dalam lembaga pendidikan begitu urgen untuk meningkatkan daya saing lembaga maupun lulusannya di era globalisasi. Ada beberapa peran penting (signifikansi) manajemen perubahan dalam lembaga pendidikan Islam, antara lain:

- Mengarahkan lembaga pendidikan menuju pada kemajuan sesuai dengan tuntutan zaman tanpa menghilangkan identitas aslinya sebagai lembaga pendidikan keagaam (agama Islam).
- Menghasilkan output (lulusan) yang memiliki kapasitas keilmuan dan daya saing yang tinggi di era globalisasi sekarang.
- Menyesuaikan arah kebijakan pendidikan Islam dengan kebijakan pendidikan pemerintah, terutama dalam hal kurikulum pendidikan.
- Mengatasi berbagai persoalan atau masalah yang menjadi penyebab stagnansi yang dialami lembaga pendidikan Islam.
- Manager perubahan berperan sebagai arsitek yang mendesain lembaga/organisasinya sedemikian rupa, guna menuju perubahan yang baik, sistematis, dan terukur.

Itulah signifikansi manajemen perubahan dalam lembaga pendidikan Islam, di mana aplikasi manajemen perubahan bisa menjadi solusi untuk menepis stigma negatif yang selama ini dituduhkan kepada lembaga pendidikan Islam. Selama ini lembaga pendidikan Islam selalu mendapat stigma negatif. Beberapa bentuk stigma negatif tersebut, seperti identik dengan ketertinggalan (kuno), tidak modern, ketidakberdayaan, murah, kualitas

pendidikan rendah, dan lain-lain.[80] Jadi, untuk menepis tuduhan buruk tersebut, manajemen perubahan menjadi sebuah keniscayaan bagi lembaga pendidikan Islam di era modern.

E. Tahapan Manajemen Perubahan

Dalam melakukan manajemen perubahan, ada beberapa fase atau tahapan yang harus dilalui. Terdapat banyak teori berbeda yang menjelaskan fase-fase manajemen perubahan. Salah satunya adalah teori Kurt Lewin "bapak manajemen perubahan" sebagaimana dikutip oleh Rian Nugroho (2013) yang dikenal dengan nama teori *force-field*.

Teori *force-field* merupakan model *power-based* atau kekuatan-kekuatan penekanan. Inti pemikiran Kurt Lewin, yaitu menyatakan bahwa perubahan hanya akan terjadi ketika ada tekanan terhadap lembaga/organisasi, juga kepada orang-orang di dalam lembaga/organisasi. Jadi, sebuah perubahan dalam lembaga pendidikan Islam bisa terjadi apabila ada tekanan terhadap orang-orang yang berada di dalam lembaga tersebut (kepala sekolah, guru, siswa, hingga wali murid).

---

[80] Wansam, *Memajuhebatkan Pendidikan* (Jakarta: Guepedia, 2020), hlm. 32.

81 Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), hlm. 192.

Ada tiga tahap yang dirumuskan Kurt Lewin dalam teori *force-field,* yaitu *Unfreezing* (pencairan), *Changing* (perubahan), dan *Refreezing* (pembekuan kembali). Kurt Lewin juga menjelaskan, bahwa sebuah perubahan akan terjadi dengan cara melemahkan *resistances to changes* (yaitu kondisi untuk tetap berada pada kondisi semula, atau menolah perubahan) dan memperkuat *driving force* (yaitu spirit atau kekuatan untuk menuju perubahan).[82]

Berikut adalah 3 (tiga) fase/tahap perubahan menurut Kurt Lewin dalam teori *force-field*:

Fase 1. Pencairan (*Unfreezing*)

Dalam sebuah proses perubahan, tahap pencairan (*unfreezing*) merupakan langkah awal menuju tahap-tahap selanjutnya. Kurt Lewin menjelaskan bahwa *unfreezing* dicapai dengan menerapkan dua tindakan: (1) Mengupayakan terciptanya sebuah kebutuhan untuk berubah, dan (2) Mengusahakan minimalisasi tantangan.

Fase 2. Perubahan (*Changing*)

Dari fase *unfreezing,* sebuah perubahan akan melewati fase *changing.* Menurut Kurt Lewin, fase perubahan merupakan fase yang diisi dengan tindakan-tindakan, antara lain: (1) Mengubah orang-orang dalam lembaga/organisasi. Orang-orang tersebut termasuk orang yang terdampak atau terlibat langsung dalam

[82] Ibid.

organisasi/lembaga; (2) Mengubah tugas-tugas. Maksudnya adalah mengubah fungsi atau tugas orang-orang yang ada dalam lembaga/organisasi; (3) Mengubah posisi/struktur orang-orang dalam lembaga/organisasi; dan (4) Mengubah teknologi sebagai imbas dari perubahan.

Fase 3. Pembekuan Kembali (*Refreezing*)

Menurut Kurt Lewin, *Refreezing* adalah proses membekukan hasil dari perubahan yang telah dicapai. Artinya, ketika lembaga pendidikan Islam sudah mencapai hal-hal yang berbeda (baca: perubahan) dibandingkan kondisi sebelumnya, maka perubahan tersebut perlu di *Refreezing*. Ada tiga hal yang dilakukan pada tahap *Refreezing*, yakni: (1) Melakukan penguatan terhadap hasil (perubahan) yang dicapai, (2) Melakukan evaluasi/penilaian atas hasil (perubahan) yang dicapai, dan (3) Melakukan perubahan/modifikasi yang sifatnya konstruktif terhadap hasil (perubahan) yang dicapai. [83] Pada tahap ini, sebuah lembaga pendidikan Islam idealnya sudah menemukan format atau bentuk baru yang berbeda dari format atau bentuk sebelumnya.

Secara umum untuk mancapai perubahan yang diinginkan setidaknya mempertimbangkan langkah-langlahnya. Tidak semua perubahan membawa dampak yang baik sesuai dengan kondisi, namun sebaliknya

[83] Ibid. 68

perubahan akan berdampak pada kehancuran jika salah langkah. Langkah yang menjadi pertimbangan yaitu:

1. Identifikasi kebutuhan perubahan: Ini merupakan tahap pertama dalam manajemen perubahan, di mana perubahan diidentifikasi sebagai solusi untuk masalah atau kesempatan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Penyusunan rencana perubahan: Setelah kebutuhan perubahan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menyusun rencana perubahan yang detail dan terstruktur. Rencana ini harus mencakup tujuan perubahan, jadwal yang diharapkan, dan tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Implementasi perubahan: Setelah rencana perubahan disusun, tahap selanjutnya adalah mengeksekusi perubahan tersebut. Ini biasanya melibatkan banyak tindakan seperti pemberitahuan kepada karyawan, pelatihan, dan perubahan sistem atau prosedur.
4. Pemantauan dan evaluasi: Setelah perubahan diimplementasikan, tahap selanjutnya adalah memantau dan mengevaluasi dampak perubahan tersebut. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa perubahan tersebut memberikan hasil yang diharapkan dan mengidentifikasi apakah ada perubahan tambahan yang perlu dilakukan.
5. Penyesuaian dan pengadaptasian: Setelah perubahan diimplementasikan dan dampaknya di evaluasi, tahap selanjutnya adalah menyesuaikan dan mengadaptasi

perubahan tersebut sesuai dengan hasil evaluasi. Ini dapat melibatkan perubahan tambahan atau penyesuaian kembali tujuan perubahan yang telah ditetapkan.

F. Teori-Teori Manajemen Perubahan

Ada beberapa teori besar mengenai manajemen perubahan, termasuk teori *force-field* Kurt Lewin yang dijelaskan di atas. Teori-teori manajemen perubahan ini telah banyak diterapkan dalam berbagai kondisi dan organisasi, baik lembaga pendidikan, organisasi sosial, hingga perusahaan bisnis.

Perubahan tidak terjadi dengan sendirinya namun ada faktor pendorong perubahan. Faktor inilah yang menjadi munculnya sebuah perubahan. Diantara faktor pendorong perubahan dari aspek teori[84] yaitu

- **Teori Motivasi**

Bechkard dan Harris (1987) merupakan pencetus teori motivasi. Inti dari teori ini menyatakan bahwa sebuah perubahan terjadi apabila ada motivasi-motivasi yang mendorong perubahan tersebut. Motivasi yang

[84] Fridiyanto Yanto, *Manajemen Perubahan Perguruan Tinggi: Studi Kepemimpinan Prof. Dr. Imam Suparyogo* (Malang: UIN Malang, tanpa ket.), hlm. 3.

dimaksud bisa berupa motivasi materi, motivasi moral, motivasi sosial, dan sebagainya.

Sebuah perubahan, menurut teori motivasi, hanya akan terjadi apabila memenuhi empat syarat berikut:

Pertama, Manfaat biaya. Yaitu perubahan yang terjadi harus lebih banyak memberikan manfaat daripada kerugian (biaya). Jadi menurut syarat ini, sebuah perubahan idealnya lebih banyak mendatangkan manfaat positif daripada kerugian.

Kedua, Ketidakpuasan. Jika sudah muncul ketidakpuasan dalam lembaga pendidikan Islam, hal tersebut akan mengarahkan manager perubahan kepada tindakan-tindakan perubahan. Sebuah perubahan akan lahir dari ketidakpuasan dengan kondisi awal, atau kondisi yang sedang dijalani sekarang.

Ketiga, Persepsi Masa Depan (Persepsi Hari Esok). Syarat bagi lembaga pendidikan Islam untuk menerapkan teori motivasi dalam manajemen perubahan yang direncanakan, yaitu manager perubahan (baca: pemimpin/kepala sekolah) harus mampu melihat peluang atau harapan baru yang lebih baik di masa depan. Persepsi masa depan atau persepsi hari esok menjadi faktor pendorong terciptanya perubahan.

Keempat, Cara Yang Praktis. Teori motivasi juga mensyaratkan adanya cara praktis yang diterapkan jika ingin melakukan sebuah perubahan. Cara praktis tersebut dilakukan guna berpindah dari keadaan/kondisi awal

(pra-perubahan) kepada keadaan/kondisi akhir (pasca perubahan).

Keempat syarat perubahan menurut teori motivasi tersebut, jika digambarkan ke dalam rumus matematika sederhana, dapat dibentuk rumus berikut:

A B C > D

(Keterangan: A adalah ketidakpuasan, B adalah Persepsi Hari Esok, C adalah Ada cara yang praktis, dan D adalah biaya untuk melakukan perubahan)[85]

- **Teori Proses Perubahan Manajerial**

Teori ini dikemukakan oleh Beer et.al. (1990), dinamakan Teori Proses Perubahan Manajerial. Beer mengembangkan teorinya dalam *managerial school of thought.* Inti dari pemikirannya, bahwa dalam upaya melakukan perubahan diharuskan melibatkan banyak orang.[86] Itu adalah tugas utama dari manager perubahan atau *general manajer.*

---

[85] Rita Nurmalina, et.al., *Ekonomi Politik Ketahanan Pangan Berkelanjutan dan Daya Saing Perekonomian Nasional* (Bogor: IPB Press, 2017), hlm. 264.

[86] Rhenald Kasali, *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, tanpa ket.), hlm. 101.

Teori proses perubahan manajerial meniscayakan keterlibatan banyak orang untuk mewujudkan perubahan, di mana pengendali perubahan dipegang oleh pemimpin/manager (yakni kepala sekolah/ketua yayasan di lembaga pendidikan Islam). Teori yang dikembangkan oleh Beer et.al. (1990) juga menekankan pada signifikansi upaya mengurangi stres. Sebab, teori ini dikembangkan dalam model *managerial school of thought*, di mana Beer et.al. menggunakan *body of knowledge* dari ilmu-ilmu sosial, terutama psikologi dan sosiologi.[87]

Teori ini mengandaikan bahwa sebuah perubahan dapat dicapai secara manajerial, dengan cara menerapkan tindakan-tindakan[88] berikut:

- Memanfaatkan *stakeholders* sebagai pendukung perubahan. Para *stakeholders* tersebut dilibatkan untuk kepentingan analisa dan diagnosis berbagai masalah yang muncul dalam lembaga pendidikan Islam, di mana masalah tersebut menghambat laju perkembangan lembaga pendidikan Islam. *Stakeholders* bisa berasal dari pencetus pertama atau pendiri pertama lembaga, atau bisa juga berasal dari orang-orang yang memiliki fungsi penting dalam

[87] Ibid.

[88] Mohammad Syamsul Maarif dan Lindawati Kartika, *Manajemen Perubahan & Inovasi: Upaya Meningkatkan Daya Saing Organisasi* (Bogor: IPB Press, 2017), hlm. 103.

lembaga. Keberadaan mereka menjadi kunci bagi terciptanya perubahan.
- Melakukan pengembangan visi lembaga pendidikan Islam guna meningkatkan daya saing yang positif.
- Melakukan upaya consensus dengan tujuan agar visi baru yang dimunculkan bisa diterima, serta tidak dipertentangkan.
- Melakukan revitalisasi pada bagian-bagian vital dalam lembaga pendidikan Islam.
- Melakukan pemantauan secara konsisten dan kontinyu terhadap *step by step* perubahan.[89]

• **Teori-Teori *Organizational Development* Dalam Perubahan**

Sifat teori ini adalah *interventionis.* Teori ini lahir (baca: muncul) disebabkan oleh proses penuaan organisasi pasca revolusi industri di awal abad-19. [90] Beberapa contoh teori *interventionis* yang digunakan dalam melakukan perubahan lembaga/organisasi (termasuk lembaga pendidikan Islam), yakni: teori interaksi teknologi dan manusia (Golembiewski,

[89] Akhmaluddin Hasibuan, *MANAJEMEN PERUBAHAN –Membalik Arah Usaha Perkebunan yang Tanggung Melalui Strategi Optimalisasi Efisiensi* (Yogyakarta: ANDI, 2012), hlm. 138.
[90] Djohan, *6 Pilar Manajemen Perubahan* (Malang: Media Nusa Creative, 2018), hlm. 15.

Billingsley, dan Yeager (1976)) dan teori contingency (Tannenbaum dan Schmidt (1973)).

Kunci teori *interventionis* terletak pada eksistensi dua komponen dalam lembaga/organisasi, yakni manusia dan teknologi. Manusia diposisikan sebagai elemen organisasi yang melakukan proses organisasi/lembaga. Sedangkan teknologi diposisikan sebagai elemen pengatur struktur organisasi/lembaga. Intervensi pada keduanya akan berdampak pada pencapaian kebutuhan dan penyelesaian tugas. Interaksi antara manusia dan teknologi dalam teori ini melahirkan dua pendekatan, yakni tekno-struktur dan manusia-proses.

Pertama, pendekatan tekno struktur. Yaitu penggabungan dari dua pendekatan: Pendekatan Teknologi dan Pendekatan Struktur. Jenis pendekatan tekno stuktur ini mencoba melakukan perubahan terhadap dua hal, yakni manusia (struktur organisasi) dan teknologi.

Kedua, pendekatan manusia-proses. Fokus perubahan pada pendekatan ini adalah manusia. Dalam hal ini, lembaga/organisasi atau manager perubahan mencoba mengubah perilaku, kebiasaan, sikap, persepsi, dan kemampuan orang-orang yang berada dalam lembaga/organisasi yang dimpinnya.

Aplikasi teori organizational developtment dalam pendidikan, secara otomatis menempatkan manusia dan teknologi sebagai objek perubahan. Manager perubahan

membuat berbagai perencanaan dengan fokus pada dua entitas tersebut.

G. Resistensi Perubahan

Ada banyak faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan penolakan terhadap perubahan. Mereka beranggapan bahwa perubahan secara organiasional akan membawa dampak yang tidak baik, bagi dirinya dan organisasi sekaligus pada statusnya.

Menurut psikolog organisasi dan sosial Baron (1998)[91] ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan munculnya resistensi terhadap perubahan, yaitu:

1. Ketidaktahuan tentang perubahan yang akan datang: banyak orang merasa tidak nyaman dengan perubahan yang tidak diketahui dan tidak memahami bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi hidup mereka.
2. Ketidakpastian tentang apa yang akan terjadi setelah perubahan: banyak orang merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan dan tidak yakin apa yang akan terjadi setelah perubahan tersebut terjadi.

[91] R. A. Baron, *Organizational Psychology: a Scientist Practitioner Approach*. (New Jersey: Prentice Hall, 1998), hlm 50

3. Kekhawatiran tentang bagaimana perubahan akan mempengaruhi status quo: banyak orang merasa nyaman dengan keadaan saat ini dan merasa takut jika perubahan akan mengganggu kenyamanan mereka.
4. Ketidaksukaan terhadap perubahan secara umum: beberapa orang mungkin memiliki sikap negatif terhadap perubahan secara umum dan selalu menolak perubahan apapun.
5. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok: perbedaan kepentingan dapat menyebabkan munculnya resistensi terhadap perubahan karena individu atau kelompok yang merasa tidak terpengaruh oleh perubahan mungkin akan menolak perubahan tersebut.

Sementara menurut Robbins (2001) [92] resistensi tidak hanya secara organisasional namun juga muncul secara individual. Faktor individu juga memilik peranan terhadap resistensi perubahan, diantaranya yaitu 1) kebiasaan (*habits*). Kebiasaan yang dilakukan oleh seseorang akan menjadi berubah jika pola kerja atau letak tempat kerja berubah. 2) keamanan (*security*). Setiap orang yang bekerja menginginkan keamanan dan kenyamanan termasuk keamanan jaminan kerja dan

[92] Stephen P Robbins, Organizational Behavior. (New Jersey: Prentice Hall, 2001), hlm 595

kelangsungan masa depanya. 3) faktor ekonomi (*economic factor*). Perubahan ketidaknyamanan terhadap mereka yang memiliki kinerja rendah, sehingga akan berdampak pada penghasilan dan pendapatan. 4) ketakutan dan ketidaktahuan (*fear of the unknown*). Perubahan memunculkan ketidakpastian bagi sebagian orang, sehingga mengakibatkan ketakutan yang berlebihan. 5) proses informasi selektif (*selective information processing*). Banyak orang yang menyukai kenyaman, sikap ini ditumbuhkan oleh persepsinya. Menentang perubahan karena persepsi terhadap dunianya sudah mapan.

Faktor yang mendorong terjadinya resistensi terhadap perubahan tersebut dapat digambarkan sebagai pola kemampanan melawan perubahan.

H. Mengatasi Resistensi Perubahan

Resistensi merupakan sebuah sikap menolak, membantah, atau melawan yang dilakukan seseorang terhadap orang lain. Sikap resistensi pada sebuah organisasi pada umumnya timbul dari pihak-pihak yang sudah merasa nyaman dengan situasi yang ada. Perubahan dianggap sebagai pengganggu stabilitas dan status quo.

Teori-teori mengatasi resistensi dalam perubahan dapat dilakukan melalui salah satu dari enam strategi, yakni: (1) strategi komunikasi, (2) strategi partisipasi, (3)

strategi fasilitasi, (4) strategi negosiasi, (5) strategi manipulasi, dan (6) strategi paksaan. [93] Aplikasi dari enam strategi dalam teori ini, digunakan berdasarkan dari besar-kecilnya resistensi yang muncul.

- Strategi Komunikasi. Jika resistensi tergolong ringan, maka strategi komunikasi bisa digunakan sebagai langkah mengatasi resistensi yang muncul dikalangan siswa dalam sebuah lembaga pendidikan (Islam). Stratego komunikasi diperlukan guna memberikan injeksi penyadaran kepada siswa tentang hal-hal yang membuat mereka melakukan penolakan. Strategi ini terutama dilakukan jika penyebab resistensi adalah sebuah misinformasi, atau berita-berita hoaks. Manager perubahan, yang dalam hal ini adalah kepala sekolah, harus melakukan sosialisasi perubahan kepada siswa dengan sedetil mungkin.
- Strategi Partisipasi. Aplikasi strategi partisipasi dalam konteks resistensi dalam lembaga pendidikan, yaitu dengan melibatkan pihak-pihak yang menolak atau menentang sebuah kebijakan perubahan yang dilakukan manager perubahan. Strategi ini akan efektif apabila manager perubahan tidak memiliki informasi detil mengenai rancangan perubahan yang

[93] Moh Zulkifli Murfat dan Munawir Nasir, *Strategi Membangun Kinerja* (Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia, 2021), hlm. 277

sedang dilakukannya. Di pihak lain, siswa atau pihak yang menentang memiliki alasan logis atas tindakan resistensi yang dilakukan. Maka, penerapan strategi partisipasi ini mengandaikan semua pihak diajak berpartisipasi dalam rancangan perubahan, dengan harapan mereka dapat memberikan kontribusi besar dalam pelaksanaan perubahan.

- Strategi Fasilitasi. Resistensi dari siswa yang muncul dikarenakan kurangnya fasilitas sebagai implikasi dari perubahan, maka cara mengatasinya dengan menerapkan strategi fasilitasi. Sebab, resistensi tersebut disebabkan kurangnya fasilitas bagi pihak penentang. Untuk itu, manager perubahan harus member dukungan berupa memenuhi atau melengkapi fasilitas pendidikan yang sesuai dengan perubahan yang dilakukan.
- Strategi Negosiasi. Secara etimologi, negosiasi artinya merundingkan, membicarakan, dan/atau menawar. Kata ini berasal dari bahasa Inggris *to negotiate* (verb) yang berubah menjadi *negotiation* (adjective). [94] Kunci dari negosiasi adalah komunikasi. Tujuan dari negosiasi adalah untuk mencapai kesepakatan antara pihak penentang dengan pihak

[94] Sukatin et.al., *Psikologi Manajemen* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2021), hlm. 28.

yang ditentang. Kesepakatan tersebut bisa berupa perubahan kebijakan, biaya, atau lainnya.

- Strategi Manipulasi. Jika strategi lain sudah tidak efektif dalam mengatasi resistensi yang muncul, maka strategi manipulasi dapat diterapkan sebagai alternatif. Tetapi, cara atau strategi ini sifatnya manipulatif. Arti dari manipulasi adalah menangani (memperlakukan) dengan cerdik, yang berkonotasi atau mengarah pada ketidakjujuran. [95] Oleh karena itu, strategi ini berpotensi memicu munculnya masalah baru, yaitu pembohongan publik.
- Strategi Paksaan. Strategi paling terakhir jika berbagai strategi lain sudah tidak mampu mengatasi resistensi, maka manager perubahan dapat melakukan paksaan baik secara eksplisit maupun implisit dalam kebijakan-kebijakannya. Strategi ini juga dapat dilakukan apabila manager perubahan menginginkan sebuah perubahan terjadi secara cepat dan instan. Strategi ini juga efektif mengatasi resistensi, tetapi berbanding lurus dengan risiko negatifnya, yaitu berpotensi membuat orang (baca: siswa) mereka dipaksa, sakit hati, atau tertekan.

[95] Anton M. Moeliono, *Masalah Bahasa Yang Dapat Anda Atasi Sendiri* (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2007), hlm. 83.

I. Faktor Pendorong Perubahan

Sebuah perubahan tidak terjadi secara *taken for granted*, melainkan melalui proses yang tidak mudah. Untuk mendorong agar perubahan tersebut bisa terjadi dan hasil yang diharapkan menjadi kenyataan, tidak boleh melupakan berbagai faktor pendorong perubahan. Faktor-faktor pendorong ini dapat menjadi inspirasi untuk mengadakan perubahan dalam lembaga pendidikan Islam.

Secara umum, faktor pendorong perubahan terbagi dua, yakni faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal adalah semua faktor pendorong perubahan yang berasal dari luar lembaga/organisasi. Sedangkan faktor internal adalah sebaliknya, yaitu berasal dari dalam lembaga/organisasi.

Beberapa faktor pendorong perubahan yang berasal dari luar lembaga/organisasi (baca: faktor eksternal), di antaranya sebagai berikut:

- Tuntutan Zaman dan Kebudayaan Asing

  Perkembangan zaman yang tidak bisa ditolak salah satunya dalam bentuk globalisasi dan persaingan bebas. Imbas dari hal tersebut menyebabkan masuknya kebudayaan asing ke Indonesia. Salah satu hal yang harus dibenahi dalam sistem pendidikan Islam terkait dengan faktor ini, yaitu pembelajaran bahasa asing. Lembaga-lembaga pendidikan yang awalnya abai terhadap urgensivitas pelajaran bahasa asing (misal, bahasa Inggris dan

bahasa Arab), maka harus mulai berbenah demi menyongsong masa depan yang cerah.

- Perkembangan Teknologi dan Industri Yang Pesat

  Pesatnya perkembangan teknologi dan industri di era 5.0 sekarang ini juga menjadi salah satu faktor pendorong perubahan. Dengan perkembangan yang terus bergerak maju, lembaga pendidikan Islam dituntut melakukan perombakan atau perubahan signifikan untuk mempersiapkan anak didiknya menghadapi tantangan zaman. Sebab, perkembangan teknologi dan industri berdampak signifikan pada terbukanya lapangan pekerjaan untuk generasi muda. Lembaga pendidikan harus mampu melahirkan siswa-siswi yang siap bersaing dalam bidangnya masing-masing untuk menjadi SDM yang unggul, baik dalam bidang industri, teknologi, maupun produksi.

- Perubahan Kebijakan Pemerintah

  Sejarah mencatat, setiap terjadi pergantian presiden atau menteri, maka kecenderung untuk mengubah kurikulum pendidikan menjadi suatu keniscayaan.[96] Dengan perubahan kebijakan tersebut, lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan perubahan mengikuti kebijakan pemerintah. Jadi, orientasi politik dan praktek kenegaraan juga menjadi

[96] M. Zakaria Hanafi, *Implementasi Metode Sentra Dalam Pengembangan Kecerdasan Majemuk Anak Usia Dini* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2019), hlm. 240.

salah satu faktor eksternal pendorong perubahan dalam dunia pendidikan (Islam).

- Paradigma dan Mindset Masyarakat

  Termasuk faktor eksternal pendorong perubahan adalah paradigma dan mindset masyarakat. Dalam hal ini, pandangan orang tua (siswa) terhadap sebuah lembaga pendidikan turut menentukan kemajuan dan perkembangan sebuah lembaga pendidikan.

Demikian faktor-faktor eksternal pendorong perubahan dalam pendidikan (Islam). Di samping faktor eksternal, ada faktor internal pendorong perubahan, yakni sebagai berikut:

- Adanya Keinginan Berubah (*Want to Change*)

  Hati manusia seringkali tidak konsisten, alias mudah berubah-ubah. Hal ini menjadi satu hal yang akan menghasilkan sebuah keinginan untuk berubah (*want to change*) di dalam diri individu. Keinginan untuk berubah tersebut, sejatinya adalah pondasi dari sebuah perubahan dalam lembaga pendidikan.[97] Keinginan untuk berubah ini bisa berasal dari manajer perubahan (kepala sekolah) atau dari guru.

- Munculnya Keinginan untuk Berprestasi

  Selain keinginan untuk berubah, faktor internal lain pendorong perubahan dalam lembaga pendidikan

[97] Mulat Wigati Abdullah, *Sosiologi untuk SMP dan MTs IX* (Bandung: Grafinso, 2007), hlm. 20.

adalah keinginan berprestasi, terutama yang muncul dari manajer perubahan maupun guru. Keinginan berprestasi ini menjadi pendorong bagi pihak-pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan untuk melakukan perubahan-perubahan, baik dalam sistem maupun cara mengajar. Oleh karena itu, keinginan untuk berprestasi ini, yaitu ingin lembaga pendidikan menjadi maju dan berprestasi di kancah dunia pendidikan nasional maupun internasional, menjadi faktor pendorong perubahan dalam lembaga pendidikan.

Dari penjelasan tersebut, faktor pendorong perubahan baik eksternal maupun internal memiliki peran signifikan bagi terciptanya perubahan dalam sebuah lembaga/organisasi. Tanpa adanya faktor pendorong perubahan, mustahil sebuah manajemen perubahan dapat menghasilkan sebuah perubahan. Faktor pendorong perubahan ini bisa dikatakan adalah motivasi untuk melakukan perubahan (*motivation of change*).

BAB 8

MANAJEMEN KURIKULUM

A. Pengantar

Penyelenggaraan pendidikan merupakan kegiatan yang cukup kompleks, di mana terdapat banyak sektor (baca: bidang) yang mempengaruhi kelancaran proses pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan tidak hanya soal bagaimana cara kepala sekolah mengatur (*to manage*) jalannya program pendidikan, tetapi yang juga sama urgennya adalah bagaimana cara guru menyampaikan pengetahuan kepada peserta dirik dan bagaimana cara mengatur peserta didik agar penyelenggaraan pendidikan bisa terlaksana sesuai target yang diharapkan.

Dalam kategori yang kedua tersebut, terdapat dua bidang penting dalam lembaga pendidikan yang harus mendapat perhatian serius, baik dari manager pendidikan (kepala sekolah) maupun tenaga pengajar (guru). Yakni, bidang kurikulum dan bidang kesiswaan. Oleh karena itu, implementasi manajemen kurikulum dan manajemen kesiswaan yang tepat menjadi salah satu kunci kesuksesan penyelenggaraan pendidikan (di samping

manajemen perubahan dan manajemen pembiayaan pendidikan sebagaimana dibahas pada bab 1 dan bab 2).

Jadi, pada pembahasan ini, kita bahas faktor (baca: bidang) lain pendukung keberhasilan dan kelancaran penyelenggaraan pendidikan, yaitu tentang manajemen kurikulum dan manajemen kesiswaan. Dua bidang ini berhubungan langsung dengan siswa/peserta didik. Adapun aktor yang berperan sebagai manager adalah kepala sekolah selaku penanggungjawab penyelenggaraan pendidikan dalam struktur keorganisasian lembaga pendidikan (Islam).

Kedudukan kepala sekolah dalam struktur organisasi lembaga pendidikan (Islam) sejatinya bukan yang tertinggi, melainkan berada di bawah ketua yayasan atau dewan pengasuh. Tetapi, kepala sekolah menduduki posisi tertinggi di lembaga pendidikan dalam perannya sebagai manager, sehingga kelapa sekolah bertindak sebagai manager dalam manajemen pendidikan, termasuk manajemen kurikulum dan kesiswaan. Secara umum, berikut adalah bagan struktur organisasi dalam sebuah lembaga pendidikan Islam, di mana kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi

B. Definisi Manajemen Kurikulum

Kurikulum merupakan alat (baca: metode) tentang bagaimana sebuah pengetahuan ditransfer kepada peserta didik dalam satuan pendidikan. Menurut Kelly (2004)

kurikulum merupakan sebuah rencana yang mencakup tujuan, materi, dan strategi yang akan digunakan dalam proses pembelajaran di sebuah lembaga pendidikan. Kurikulum juga merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan tersebut.[98] Definisi kurikulum yang lain sebagaimana dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 1 ayat (19) menyebutkan sebagai berikut: "Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu."

Menurut kutipan Pasal 1 ayat (19) UU No. 20 tahun 2003 tersebut, sudah jelas bahwa yang dimaksud kurikulum adalah seperangkat alat, metode, atau cara-cara dalam penyampaian informasi (baca: pengetahuan) melalui sebuah proses pembelajaran di kelas, di mana penggunaan kurikulum ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Oleh karena itu, dalam sejarahnya, kurikulum yang digunakan dalam pendidikan di Indonesia sifatnya dinamis dan selalu berubah seiring dengan perkembangan zaman.

[98] M. Zakaria Hanafi, *Implementasi Metode Sentra Dalam Pengembangan Kecerdasan Majemuk Anak Usia Dini* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2019), hlm. 240.

Sifat kurikulum adalah berlaku untuk seluruh lembaga pendidikan yang ada di dalam satu Negara. Artinya, semua lembaga pendidikan (Islam dan umum; negeri dan swasta) di Indonesia menggunakan satu jenis kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Dengan kata lain, manajemen kurikulum merupakan suatu sistem pengelolaan kurikulum yang bersifat kooperatif, sistematik, komprehensif dan sistemik dalam rangkan untuk mencapai tujuan kurikulum.

C. Fungsi Kurikulum dan Manajemen Kurikulum

Baik kurikulum maupun manajemen kurikulum sama-sama berperan signifikan dalam keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Hal tersebut berbanding lurus dengan fungsi kurikulum maupun fungsi manajemen kurikulum. Penerapan kurikulum dalam satuan pendidikan (termasuk pendidikan Islam) bukan saja berfungsi untuk memudahkan siswa/peserta didik dalam proses pembelajaran, melainkan juga memiliki fungsi penting bagi komponen-komponen lain dalam pendidikan.

Berikut adalah beberapa fungsi signifikan penerapan kurikulum dalam satuan pendidikan:

Pertama, kurikulum berfungsi sebagai metode/alat mencapai tujuan pendidikan. Fungsi ini *include* dalam definisi kurikulum sebagaimana dijabarkan dalam UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat (19), di mana

kurikulum diciptakan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Fungsi ini juga berlaku bagi pendidikan Islam.

Kedua, kurikulum memiliki fungsi signifikan bagi siswa (pada jenjang pendidikan rendah hingga menengah) dan/atau mahasiswa (pada jenjang pendidikan tinggi/PT). Yaitu sebagai metode pembelajaran yang dianggap efektif dan efisien untuk bekal menghadapi tantangan di masa depan. Oleh karena itu, kurikulum bersifat dinamis dan selalu berubah menyesuaikan dengan perkembangan dan tuntutan zaman. Jika sekarang, tahun 2022, kurikulum yang digunakan masih kurikulum 2013, maka tidak menutup kemungkinan untuk tahun-tahun depan akan berubah menyesuaikan dengan kondisi zaman millennial.

Ketiga, kurikulum memiliki fungsi signifikan untuk guru/tenaga pengajar/tenaga pendidikan, yaitu membuat tugas guru dalam mengajar dan/atau mendidik menjadi lebih mudah, terarah, terukur, dan sistematis. Juga, kurikulum memiliki fungsi signifikan bagi kepala sekolah, yaitu sebagai pedoman dan alat untuk mencapai tujuan pendidikan di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Bagi kepala sekolah, kurikulum merupakan pijakan dan rujukan dalam, salah satunya, melakukan evaluasi terhadap kemajuan belajar mengajar di lembaga yang dipimpinnya. Sehingga, hasil dari evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengembangan kurikulum di masa mendatang.

Keempat, kurikulum memiliki fungsi penting bagi sekolah dalam hal pemeliharaan keseimbangan proses pendidikan dan rekrutmen tenaga pengajar (guru/dosen) baru. Jadi, ketika sekolah hendak merekrut atau mempersiapkan tenaga baru, terutama guru, maka sudah ada pedoman yang bisa dijadikan patokan, yaitu kurikulum.

Kelima, meningkatkan partisipasi masyarakat dalam keterlibatanya dalam mengisi bahan ajar dan atau sumber belajar yang mennyesuaikan dengan cirikhas daerah masing-masing dengan mengembangkan kearifan lokal (*local wisdom*).

Fungsi kurikulum tersebut merupakan fungsi-fungsi yang sifatnya internal, alias dalam lingkup lingkungan lembaga pendidikan (baca: sekolah). Kurikulum juga memiliki fungsi penting bagi komponen-komponen di luar lembaga pendidikan yang masih terkait secara tidak langsung dengan pendidikan Islam, yaitu orang tua siswa dan masyarakat. Keduanya merupakan komponen eksternal lembaga pendidikan.

Bagi orang tua siswa/wali murid, kurikulum memiliki fungsi penting dalam hal pemberian informasi detil tentang progres pembelajaran anak-anaknya di sekolah. Sehingga, orang tua siswa dapat memberikan feedback atau respon balik kepada sekolah guna membantu mensukseskan pencapaian tujuan pendidikan yang dicita-citakan bangsa. Menurut Tarpan Suparman,

fungsi kurikulum bagi orang tua adalah agar orang tua bisa berpartisipasi aktif dalam pendidikan anak-anaknya,99 salah satunya dengan memberikan informasi secara langsung kepada sekolah (guru, kepala sekolah, atau guru BK) tentang perkembangan anaknya di luar sekolah/rumah, seperti masalah yang dihadapi anak di rumah, masalah kenakalan anak, dan lain sebagainya.

Bagi masyarakat, kurikulum berfungsi mempersiapkan peserta didik/siswa/mahasiswa untuk siap hidup di dalam masyarakat di masa depan. Bagaimana pun, setiap peserta didik setelah menyelesaikan pendidikannya akan kembali berbaur dengan masyarakat. Kurikulum, dalam konteks ini, berfungsi untuk memastikan dan mencetak peserta didik yang siap berkompetisi, bersaing, dan memiliki kompetensi untuk dimanfaatkan dalam kehidupan di masyarakat. Itu adalah tujuan itulah, sejatinya, kurikulum diciptakan.

D. Prinsip-Prinsip Manajemen Kurikulum

Aplikasi manajemen kurikulum dalam sebuah lembaga pendidikan harus memperhatikan beberapa prinsip, yakni sebagai berikut:

- Mengatur (*to manage*)/pengaturan (*managerial*). Dalam hal ini, manajemen kurikulum harus mampu

99 Tarpan Suparman, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Purwodadi: CV. Sarnu Untung, 2020), hlm. 14.

mengarahkan dan menyelaraskan antara visi, misi dan tujuan kurikulum.

- Kooperatif. Pradaristi (2005), yang dikutip ulang oleh, menuliskan arti kooperatif sebagai berikut: "Suatu gambaran kerja sama antara individu yang satu dengan yang lainnya dalam suatu ikatan tertentu."[100] Artinya, kooperatif mengandaikan kerja sama tim dalam pelaksanaan/penyelenggaraan suatu program. Jika ditarik pada konteks manajemen kurikulum, prinsip kooperatif mengandaikan dalam pengejawantahan kurikulum harus melibatkan berbagai pihak agar saling bekerjasama. Pihak-pihak yang dimaksud, seperti guru, kepala sekolah, siswa, orang tua siswa, hingga masyarakat. Mereka adalah pihak-pihak, baik secara langsung atau tidak langsung, bersinggungan dengan penyelenggaraan kurikulum pendidikan. Dengan prinsip kooperatif ini, manajemen kurikulum dapat mencapai tujuan kurikulum/pendidikan.
- Demokratis. Yaitu, para pengelola, pelaksana dan subjek didik kurikulum harus diperlakukan secara demokratis dalam menjalankan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan kurikulum.

[100] Aip Saripudin & Isnaeni Yuningsih Faujiah, *Model Edutainment Dalam Pembelajaran Paud; Teori dan Praktik dalam Pembelajaran PAUD* (Depok: Rajawali Pers, 2020), hlm. 92

- Efektif dan efisien. Dalam implementasinya, aktivitas atau kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan 2 (dua) hal untuk mencapai tujuan yang ditargetkan, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berhubungan dengan waktu dalam mencapai tujuan, di mana dengan waktu singkat tujuan dapat tercapai sempurna. Sedangkan efektivitas berkaitan dengan penilaian atas keberhasilan suatu rencana. Jadi, manajemen kurikulum harus mempertimpangkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan kurikulum.
- Produktivitas. Prinsip ini berkaitan dengan output lembaga pendidikan, alias peserta didik. Manajemen kurikulum harus mempertimbangkan produktivitas dalam penyelenggaraan kurikulum, dengan ditandai peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum.[101]

Dengan mempertimbangkan dan memperhatikan 5 (lima) prinsip manajemen kurikulum, maka pelaksana atau manager kurikulum (biasanya adalah WAKA Kurikulum sebagaimana dalam struktur umum organisasi lembaga pendidikan) memiliki peluang besar untuk tercapainya tujuan kurikulum. Pada intinya, implementasi kurikulum dalam lembaga pendidikan

[101] Wahyu Bagja Sulfemi, *Manajemen Kurikulum* (Bogor: STKIP Muhammadiyah, 2018), hlm. 4.

Islam tidak boleh asal-asalan, melainkan harus benar-benar memperhatikan prinsip-prinsip manajemen kurikulum.

E. Komponen Kurikulum

Untuk melaksanakan sebuah kurikulum hendaknya memperhatikan komponen-komponen dalam kurikulum yang terdiri dari tujuan, isi atau materi, metode, dan evaluasi. Selain itu, keempat komponen itu bisa digambarkan secara luas yaitu

1. Tujuan dan Sasaran: Tujuan menunjukkan apa yang ingin dicapai melalui proses pembelajaran, sementara sasaran menunjukkan tingkat capaian yang diinginkan.
2. Materi Pelajaran: Materi pelajaran adalah topik-topik yang akan diajarkan selama proses pembelajaran.
3. Metode dan Strategi Pembelajaran: Metode pembelajaran adalah cara yang digunakan oleh guru untuk mengajarkan materi pelajaran, sementara strategi pembelajaran adalah cara yang digunakan oleh guru untuk mengatur proses pembelajaran agar lebih efektif.
4. Evaluasi: Evaluasi adalah proses untuk menentukan tingkat keberhasilan pembelajaran yang telah dilakukan, yang dapat dilakukan melalui tes, observasi, atau penilaian lainnya.

5. Konten: Konten adalah materi yang akan diajarkan selama proses pembelajaran, yang dapat berupa teks, gambar, audio, atau media lainnya.
6. Sumber Belajar: Sumber belajar adalah sumber informasi yang digunakan untuk membantu proses pembelajaran, seperti buku teks, sumber internet, atau sumber lainnya.

F. Model-Model Kurikulum

Asy-Syaibani yang dikutip oleh Khammam Khosiin, menyebutkan 4 (empat) unsur kurikulum, yakni: (1) tujuan pendidikan; (2) isi-materi, yang meliputi pengetahuan, informasi, data hingga pengalaman; (3) gaya/cara mengajar guru; dan (4) evaluasi atas implementasi kurikulum.[102] Keempat unsur tersebut secara implisit harus ada dalam kurikulum yang diciptakan atau dikembangkan.

Pada tahap implementasi di lapangan (baca: sekolah), kurikulum dibedakan menjadi beberapa bentuk yang secara umum terbagi menjadi 2 (dua) kategori, yakni subjek kurikulum dan kurikulum terintegrasi. Subjek kurikulum merupakan bentuk kurikulum yang dibedakan berdasarkan mata pelajaran, sedangkan

[102] Khamam Khosiin, *Kurikulum Pendidikan Islam: Telaah Filosofis dan Pengembangannya* (Malang: Inteligensia Media, 2021), hlm. 37.

kurikulum terintegrasi kemungkinan adalah apa yang disebut dengan pendekatan integrasi-interkoneksi.[103] Dari bentuk-bentuk kurikulum tersebut, lahir lah 4 (empat) model kurikulum berikut:

- *Separated Subject Curriculum* (Mata Pelajaran Terpisah)

  Model kurikulum *Separated Subject Curriculum* merupakan model yang sifatnya mempersempit ruang lingkup mata pelajaran. Sebab, menurut model ini, setiap mata pelajaran terpisah dan tidak memiliki ikatan antara satu dengan lainnya. Jelas, teori ini telah menihilkan adanya integrasi-interkoneksi dalam berbagai disiplin ilmu. Walau begitu, model kurikulum mata pelajaran memiliki sejumlah kelebihan dan sekaligus kekurangan. Beberapa kelebihannya, yakni: (1) mudah di-aplikasikan, (2) mudah untuk dinilai dan disusun, (3) merupakan model kurikulum yang memiliki riwayat *history* sangat lama, yaitu sudah digunakan berabad-abad silam, dan (4) aplikasi kurikulum *Separated Subject*

[103] Integrasi dalam pendekatan ini dimaknai teori pembelajaran atau pengkajian satu bidang keilmuan dengan memanfaatkan bidang keilmuan lainnya; sedangkan interkoneksi adalah kesalingterikatan antar berbagai disiplin ilmu. [Nino Indrianto, *Pendidikan Agama Islam Interdisipliner untuk Perguruan Tinggi* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020), hlm. xiv.

Curriculum membuat mata pelajaran bisa disajikan dengan sistematis dan logis.

Sedangkan kekurangan dari model kurikulum ini, antara lain: (1) penyajian mata pelajaran yang terpisah-pisah, (2) tidak aktual, (3) siswa cenderung pasif (hanya mendengarkan guru "mendongeng"), (4) sifat mata pelajaran tidak berhubungan dengan masa kini tetapi terjebak pada masa lalu, dan (5) bakat siswa terabaikan begitu pula dengan minat dan kebutuhan siswa.[104]

Untuk kondisi zaman yang terus berkembang, aplikasi model kurikulum *Separated Subject Curriculum* mungkin sudah bisa dikatakan tertinggal. Sebab, di era sekarang ini, keaktifan siswa lebih ditekankan dibandingkan keaktifan guru dalam proses pembelajaran.

Separated Subject Curriculum digunakan pada masa Orde Lama (1945-1965) dalam pendidikan Islam. Bentuk aplikasi kurikulum model ini pada masa Orde Lama, yaitu diimplementasikan pada: (1) Sekolah Guru Agama Islam (SGAI) selama 5 tahun, (2) Sekolah Guru Hakim Agama Islam (SGHAI) selama 4 tahun, (3) Madrasah Ibtidaiyah selama 6 tahun, (4) Madrasah Tsanawiyah 4 tahun, dan (5)

[104] Trianto Ibnu Badar at-Taubany, *Desain Pengembangan Kurikulum 2013 di Madrasah* (Depok: KENCANA, 2017), hlm. 57.

Madarasah Aliyah 4 tahun.[105] Model *Separated Subject Curriculum* baru ditinggalkan ketika Era Orde Baru.

- *Correlated Curriculum* (Mata Pelajaran Terhubung)

  Memasuki Era kekuasaan Orde Baru, kurikulum pendidikan mulai berganti dari *Separated Subject Curriculum* ke *Correlated Curriculum.* Model kurikulum ini digunakan pada Era Orde Baru (1966) hingga tahun 1974 pada (1) Madrasah Ibtidaiyah, (2) Madrasah Tsanawiyah, dan (3) Madrasah Aliyah. Antara tahun 1975 hingga 1984, model ini masih digunakan kecuali pada Madrasah Ibtidaiyah (MI).[106]

  Model *Correlated Curriculum* menjadikan mata pelajaran tidak lagi terpisah-pisah, melainkan terhubung satu dengan yang lain. Jadi, model ini menghubungkan satu mata pelajaran dengan mata pelajaran lain tetapi tetap memperhatikan karakteristik tiap disiplin ilmu. Sebuah contoh, ketika guru mengajarkan tentang tata cara shalat kepada siswa, maka di waktu yang sama bahan ajar tersebut dapat dihubungkan dengan bahan ajar lain yang

[105] Miswar Saputra, dkk., *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam* (Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2021), hlm. 147.
[106] Ibid.

masih satu kategori, seperti al-Qur'an, hadits, atau fikih tentang shalat.[107]

Kelebihan dari model *Correlated Curriculum*, seperti; (1) wawasan peserta didik lebih luas, (2) meningkatkan minat siswa terhadap suatu mata pelajaran, dan (3) adanya korelasi antar disiplin ilmu. Sedangkan kekurangannya, antara lain: (1) pelajaran yang diajarkan menjadi tidak sistematis, (2) mata pelajaran kurang detil dan cenderung dangkal, (3) mata pelajaran yang disampaikan bersifat aktual dan sering berhubungan dengan kehidupan siswa, dan (4) tidak memperhatikan bakat siswa sehingga minat dan kebutuhan siswa menjadi terbengkalai.[108]

Jadi, walau pun model *Correlated Curriculum* tidak lagi mengkotak-kotakkan mata pelajaran, tetapi kelemahan dari model ini menjadikan bahan ajar yang disampaikan menjadi tidak sistematis dan cenderung dangkal. Terlepas dari kekurangannya tersebut, model *Correlated Curriculum* tetap patut diapresiasi karena terbukti meningkatkan wawasan siswa/peserta didik dalam mempelajari suatu disiplin ilmu, di mana hal ini tidak ada pada model *Separated Subject Curriculum*.

- *Broad Field Curriculum* (Fusi Mata Pelajaran)

[107] Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 166.
[108]

Model kurikulum ini merupakan pengembangan dari model *Correlated Curriculum* dan kebalikan dari *Separated Subject Curriculum.* Artinya, model *Broad Field Curriculum* menyatukan mata pelajaran yang sama menjadi satu disiplin ilmu. Contoh, jika dalam *Separated Subject Curriculum* mata pelajaran geografi, ilmu ekonomi, dan ilmu politik diajarkan secara terpisah, maka dalam model *Broad Field Curriculum* mata pelajaran tersebut disatukan kedalam satu disiplin ilmu yang disebut Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Begitu pula dengan mata pelajaran seperti akhlak, fikih, aqidah, tauhid, hadits, dan al-Qur'an disatukan menjadi mata pelajaran agama.

Berikut adalah tabel penyatuan mata pelajaran ke dalam 5 (lima) kategori disiplin ilmu:

No.	Kategori Disiplin Ilmu	Jenis-Jenis Mata Pelajaran
1.	Ilmu Pengetahuan Alam (IPA)	▪ Fisika ▪ Biologi ▪ Kimia ▪ Kesehatan ▪ Astronomi (IPBA)
2.	Ilmu Pengetahuan	▪ Geografi

	Sosial (IPS)	▪ Sejarah ▪ Akuntansi ▪ Ekonomi ▪ Dan ilmu-ilmu sosial lain
3.	Bahasa	▪ Pelajaran membaca ▪ Pelajaran menulis ▪ Pelajaran tata bahasa ▪ Sastra ▪ Pengetahuan bahasa ▪ Dan ilmu bahasa lainnya
4.	Ilmu matematika	▪ Aljabar ▪ Aritmatika ▪ Geometri ▪ Statistic
5.	Kesenian	▪ Seni tari ▪ Seni musik ▪ Seni suara ▪ Seni lukis ▪ Seni drama

Dengan demikian, model *Broad Field Curriculum* ini menyatukan beberapa jenis mata pelajaran dalam sati kategori (jenis) pengetahuan ke dalam satu disiplin ilmu. Di bandingkan dua model lain yang disebutkan sebelumnya, model *Broad Field Curriculum* memiliki kelebihan, antara lain: (1) siswa bisa memperoleh pengetahuan yang mendalam, (2) penyajian bahan ajar menjadi lebih fleksibel karena

mengintegrasikan banyak pengetahuan, (3) wawasan siswa menjadi lebih luas, dan (4) mampu meningkatkan minat siswa dalam belajar.[109]

Tetapi, walau pun sangat ideal, tetap saja model *Broad Field Curriculum* memiliki kekurangan, salah satunya adalah bahan ajar yang disampaikan menjadi kurang sistematis, juga tidak sedikit guru yang kurang menguasai disiplin ilmu yang diajarkan.

- *Integrated Curriculum*

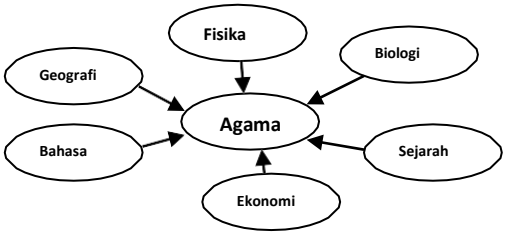
  Nasution mengartikan kata integrasi dalam model *Integrated Curriculum* sebagai "perpaduan, koordinasi, harmoni, kebulatan keseluruhan".[110] Model *Integrated Curriculum* dapat dikatakan adalah yang paling ideal untuk kondisi masa kini. Model *Integrated Curriculum* memberi keleluasaan kepada siswa untuk lebih aktif dalam pembelajaran, baik secara individual maupun klasikal. Model ini mengandaikan siswa mampu memperoleh pengetahuan yang utuh dan menyeluruh antar disiplin ilmu (bahan pelajaran).

  Contoh, dalam menganalisa suatu permasalahan (yang sedang diajarkan), maka siswa akan memperoleh pengetahuan yang menyeluruh melalui

[109] Ibid. 59.

[110] S. Nasution, *Asas-Asas Kurikulum* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 196.

konsep integrasi disiplin ilmu. Ketika topik yang dibahas adalah agama, maka model *Integrated Curriculum* juga melibatkan disiplin ilmu lain sebagai satu kesatuan yang padu. Jika diformulasikan ke dalam rumus sederhana, model ini akan berbentuk bagan/rumus sebagai berikut:



Dengan pola penyatuan seperti tersebut di atas, maka model *Integrated Curriculum* sangat sesuai dengan perkembangan pendidikan di era modern sekarang. Ini adalah salah satu kelebihan dari model *Integrated Curriculum.* Selain itu, kelebihan yang tidak dimiliki 3 (tiga) model lain dimiliki oleh model *Integrated Curriculum,* yaitu menumbuhkan minat belajar siswa. Tetapi di sisi lain, meski sangat ideal dan sempurna, model *Integrated Curriculum* juga memiliki kekurangan, salah satunya terletak pada kompetensi guru, di mana guru tidak dilatih untuk model ini. Sehingga, hal tersebut berdampak domino pada beban guru dalam mengajar, yaitu menjadi lebih berat. Sebab, guru dituntut untuk

menguasai bahan pelajaran dengan pendekatan integrasi-interkoneksi. Dengan kata lain, guru harus menguasai semua disiplin ilmu, atau dalam bahasa sederhana guru dituntut untuk serba tahu.

G. Dasar Hukum Kurikulum dan Implementasinya

Sebagai sebuah "alat" untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, pemerintah membuat peraturan-peraturan tentang penyelenggeraan kurikulum dalam lembaga pendidikan (Islam). Selain Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, kurikulum juga diatur melalui beberapa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas), di antaranya Permendiknas No. 22 Tahun 2006, Permendiknas No. 24 Tahun 2006, Permendiknas No. 14 Tahun 2007, dan Permendiknas No. 6 Tahun 2007.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) sejatinya merupakan peraturan yang dibuat untuk memperkuat undang-undang di atas. Dalam hal ini, a dua peraturan di atas Permendiknas yang membahas tentang kurikulum, yakni Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Jadi, jika diranking, maka peraturan menteri merupakan undang-undang yang kedudukannya berada di Peraturan Pemerintah.

Dalam urutan perundang-undang di Indonesia, walau pun peraturan menteri tidak secara eksplisit

tercantum, tetapi peraturan menteri termasuk peraturan perundang-undang yang menjadi Peraturan Pelaksana dari perundang-undang di atasnya. Jadi, permendiknas merupakan jenis Peraturan Pelaksana dari perundungan-undangan di atasnya tentang Kurikulum Pendidikan (yakni UU No. 20 tahun 2003 dan PP nomor 19 tahun 2005).

a. Implementasi Permendiknas No. 22 dan No. 24 Tahun 2006

Pasal 1 Permendiknas No. 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah berbunyi: "Standar Isi untuk satuan Pendidikan Dasar dan Menengah yang selanjutnya disebut Standar Isi mencakup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu."

Permendiknas 22 tahun 2006 tersebut mengatur Standar Isi (SI) pada satuan pendidikan Dasar dan Menengah, yang meliputi SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA dan sederajat. Poin-poin yang diatur dalam SI melipui struktur kurikulum, pengembangan kompetensi, pengembangan materi, hingga kompetensi lulusan. Dalam lampiran Permendiknas No. 22 Tahun 2006 halaman 3 disebutkan, "Standar Isi dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yang

dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005". Itu berarti permendiknas 22/2006 merupakan peraturan pelaksana atau peraturan turunan dari PP 19/2005.

Ketentuan-ketentuan yang mengatur Standar Isi dalam Permendiknas 22/2006 dijelaskan dengan detil pada lampiran permendiknas tersebut, di mana rujukannya adalah PP 19/2005, salah satunya tentang struktur kurikulum pada setiap tingkat satuan pendidikan (SD/MI, SMP/MTs/ SMA/MA, SMK, SDLB, SMPLB, dan SMALB). "Standar Isi sebagaimana dimaksud ayat (1) tercantum pada Lampiran Peraturan Menteri ini." (Pasal 2 Permendiknas 22/2006).

Mata pelajaran yang diatur dalam Permendiknas 22/2006 ini mengacu pada PP 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang dijabarkan dalam Pasal 6 ayat (1). Terdapat 5 (lima) kelompok mata pelajaran sebagai kerangka dasar kurikulum, yaitu: mata pelajaran agama dan akhlak, mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi, mata pelajaran estetika, dan mata pelajaran jasmani-olahraga-kesehatan. Jika diformulasikan, dapat dibentuk pola rumus sebagai berikut:

Dari 5 (lima) kelompok mata pelajaran yang menjad kerangka dasar kurikulum tersebut, dalam implementasinya pada tingkat satuan pendidikan mata pelajaran yang diajarkan dijabarkan menjadi minimal 8

mata pelajaran (untuk SD/MI), 10 mata pelajaran (untuk SMP/MTs), hingga maksimal 16 mata pelajaran (untuk SMA/MA). Sedangkan untuk SMK/MAK kurikulum disajikan berbeda dengan SMA/MA.

Jadi, Permendiknas Nomor 22 dan 24 Tahun 2006 secara terikat menjabarkan tentang struktur kurikulum dan pelaksanaannya dalam satuan pendidikan dasar dan menengah. Semua peraturan yang diatur dalam Permendiknas 22/2004, pelaksanaannya secara penuh diatur melalui Permendiknas 24/2006. Dalam aturan tersebut, semua pihak yang berkepentingan dan berwenang diperintahkan turut andil mensukseskan Permendiknas 22/2006, dari mulai Gubernur, Bupati/Walikota, Menteri Agama, hingga BSNP. (Pasal 3 dan 4 Permendiknas 24/2006).

Pemberlakukan Permendiknas 24/2006 tersebut secara otomatis menghapus atau menonaktifkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tentang kurikulum, yakni: (1) Kepmendikbud Nomor 060/U/1993 tentang Kurikulum Pendidikan Dasar; (2) Kepmendikbud Nomor 061/U/1993 tentang Kurikulum Sekolah Menengah Umum; (3) Kepmendikbud Nomor 080/U/1993 tentang Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan; dan (4) Kepmendikbud Nomor 0126/U/1993 tentang Kurikulum Pendidikan Luar Biasa. (Pasal 11 Permendiknas 24/2006).

DAFTAR PUSTAKA

Ade Arthesa & Edia Handiman, (2000) *Bank dan Lembaga Keuangan Bukan Bank.* Jakarta: PT. Indeks Gramedia.

Akhmaluddin Hasibuan, (2012). *Manajemen Perubahan –Membalik Arah Usaha Perkebunan yang Tanggung Melalui Strategi Optimalisasi Efisiensi.* Yogyakarta: ANDI.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Basyaib, Fahmi (2000). *Manajemen Risiko.* Jakarta: Grafindo.

Cahyono, Yuli, Joko Priyadi, and Toto Basuki. (2019) *Kepemimpinan Perubahan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan.

Chen, C.-C., Cheng, B.-S., & Yang, K.-H. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Capital. *Sustainability*, 11(22), 6303.

Darmadi, Hamid (2019) *Pengantar Pendidikan Era Globalisasi: Konsep, Teori, Strategi, dan Implementasi dalam Pendidikan Globalisasi*. Banten: AN1Mage.

Djohan, (2018) *6 Pilar Manajemen Perubahan.* Malang: Media Nusa Creative.

Efendi, Nur (2016) *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren.*Yogyakarta: Klimedia.

Fattah, Nanang (2013) *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosda Karya.

Ghaybiyyah, Faatihatul (2021). *Manajemen Pendidikan Islam.* Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.

Hamalik, (1999) *Kurikulum dan Pembelajaran.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hambali, Muh, and Mu'alimin. (2020) *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer Strategi Pengelolaan Dan Pemasaran Pendidikan Islam Di Era Industri 4.0*. 1st ed. Yogyakarta: IRCiSoD.

Hanafi, M. Zakaria (2019) *Implementasi Metode Sentra Dalam Pengembangan Kecerdasan Majemuk Anak Usia Dini*. Yogyakarta: Deepublish Publisher

Herawan, Endang (2011) *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan* Bandung: Alfabeta.

Idris,Muh. (2020) *Orientasi Pendidikan Islam.* Yogyakarta: Deepublish Publisher.

Imron, A (2003) *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam institusi Pendidikan.* Malang: Penerbit UM.

Kasali, Rhenald (*Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Khosiin, Khamam (2021) *Kurikulum Pendidikan Islam: Telaah Filosofis dan Pengembangannya.* Malang: Inteligensia Media.

Maliki, (2022) *Bimbingan Konseling di Sekolah Dasar: Suatu Pendekatan Imajinatif*. Jakarta: Penerbit Kencana.

Mark Brundrett, Neil Burton, and Robert Smith, (2003) *Leadership in Education*, ed. London SAGE Publication.

Maxwell, J. C. (2005) *The 360 Degree Leader: Developing Your Influence from Anywhere in the Organization.* Thomas Nelson Publishers.

Moeliono, Anton M. (2007) *Masalah Bahasa Yang Dapat Anda Atasi Sendiri*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Moh Zulkifli Murfat dan Munawir Nasir, (2021) S*trategi Membangun Kinerja*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.

Mohammad Syamsul Maarif dan Lindawati Kartika, (2017) *Manajemen Perubahan & Inovasi: Upaya Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Bogor: IPB Press.

Mu'alimin, M., & Anwar, M. (2022). Transformational Leadership: The Practice of Principals in Islamic Schools. *Ta`dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 27 (2), 85–95

Muh Hambali and Mu'alimin, (2020) *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer Strategi Pengelolaan Dan Pemasaran Pendidikan Islam Di Era Industri 4.0*, 1st ed. Yogyakarta: IRCiSoD.

Muhammad Zaini, Abdullah Idi, (2011) *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktek* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Mulyasa, E. (2011) *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Najib Khalid Al-Amir, (1994) *Tarbiyah Rasulullah* (Terjemah: Ibnu Muhammad dan Fakruddin Nursyam, Jakarta: Gema Insani Press.

Natsir, Muhammad (2020) *Bahtsu El-Kutub Al-Tarbiyah Al-Islamiyah*. Jawa Tengah: UNISNU PRESS.

Nawawi, Hadari (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif'* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Niron, M.D. (2020) *Pengendalian Pengawasan Keuangan Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.

Nugroho,Riant (2013) *Change Management untuk Birokrasi.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Prihantini, dkk, (2022) *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Dalam Pembinaan Nilai, Moral dan Karakter*. Jawa Barat: Edu Publisher.

Qomar, Mujamil (2006) *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

R. A. Baron, (1998) *Organizational Psychology: a Scientist Practitioner Approach*. New Jersey: Prentice Hall.

R. Wayne Mondy, (2008) *Human Resource Management.* New Jersey: Pearson Education.

Rahmah, Elva (2018) *Akses dan Layanan Perpustakaan: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Raihani, (2011) *Kepemimpinan Sekolah Transformatif.* Yogyakarta: PT. LKiS Printing Cemerlang.

Ridwan Abdullah Sani, (2018) *Pengelolaan Laboratorium IPA Sekolah.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Rifa'i,Muhammad (2018) *Manajemen Peserta Didik: Pengelolaan Peserta Didik untuk Efektivitas Pembelajaran.* Medan: CV. Widya Puspita.

Rita Nurmalina, et.al., (2017) *Ekonomi Politik Ketahanan Pangan Berkelanjutan dan Daya Saing Perekonomian Nasional.* Bogor: IPB Press.

Rolianah, Wiwik Saidatur (2019) *Manajemen Risiko Bisnis dalam Perspektif Islam.* Jakarta: Guepedia.

Rusdiana & Abdul Kodir, (2022) *Pengelolaan Madrasah Diniyah Kontemporer*. Bandung: Yayasan Darul Hikam.

Rusdiana, (2019) *Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: UIN SGD Press

Salim, Abaas (1998) *Asuransi dan Manajemen Risiko.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Saputra, Miswar dkk., (2021) *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam.* Aceh: Yayasan Penerbit

Saryanto, dkk, (2021) *Manajemen Risiko: Prinsip dan Implementasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.

Sedarmayanti, (2001) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Siswanti,Indra dkk, (2020) *Manajemen Risiko Perusahaan.*Yayasan Kita Menulis.

Sukatin et.al., (2022) *Psikologi Manajemen.* Yogyakarta: Deepublish Publisher.

Sunaengsih, Cucun (2017) *Pengelolaan Pendidikan.* Sumedang: UPI Sumedang Press.

Syaiful Pakaya, (2000) *Manajemen Strategi*. Jakarta: Arash Publishing.

Tarpan Suparman, (2020) *Kurikulum dan Pembelajaran.* Purwodadi: CV. Sarnu Untung.

Thomas, H. Jones, (1985) *Introduction to School Finance: Tehnique and Social Policy*. New York: Macmillan Publishing Company.

Trianto Ibnu Badar at-Taubany, (2017) *Desain Pengembangan Kurikulum 2013 di Madrasah.* Depok: KENCANA.

Wahyu Bagja Sulfemi, (2018) *Manajemen Kurikulum.* Bogor: STKIP Muhammadiyah.

Wibowo, (2006) *Manajemen Perubahan.* Yogyakarta: Buku Pintar.

Winardi, (2008) *Manajemen Perubahan (Management of Change)* Jakarta: Kencana.

Zarei, M., Kordestani, G. R., & Gholami, R. (2019). The Role of Transformational Leadership in Promoting Students' Educational Motivation and Learning Outcomes: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Educational Psychology*,

Zulkarnaen,Wildan (2004) *Layanan Khusus Peserta Didik Sebagai Penguat Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Grasindo.

Tentang Penulis

Dr. Mu'alimin. S.Ag. M.Pd.I merupakan dosen tetap Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Kelahiran Lamongan, 04 Februari 1975. Pendidikan dasar diselesaikan di SDN, SMP dan SMA diselesaikan di Lamongan. Ia menyelesaikan Pendidikan sarjana S1 di Fakultas Tarbiyah IAIN Malang jurusan Pendidikan Agama Islam tahun 1998, meraih gelar Magister pada bidang Pendidikan Islam tahun 2007 dan menyelesaikan program doctoral pada tahun 2013 di UIN Maulana Malik Ibrahin Malang pada bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Sebelum menjadi dosen di UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, perna menjadi guru PAI di SD Negeri Kedungboto Beji dan Guru PAI di Madrasah Ma'arif NU Tawangsari Gempol serta menjadi pengawas pada MI/RA di Kecamatan Bangi Pasuruan.

Ia menulis banyak buku diantaranya Penelitian Tindakan Kelas, Menjadi sekolah Unggul, Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer dan banyak buku lainya. Selain itu, ia aktif menulis pada jurnal nasional dan internasional bereputasi.

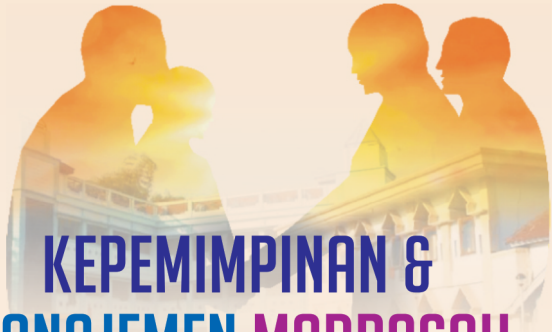
LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF

Nahdlatul 'Ulama

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA



KEPEMIMPINAN & MANAJEMEN MADRASAH

Kepemimpinan merupakan proses kegiatan mempengaruhi seluruh kegiatan kelompok untuk mengubah sikap, perilaku agar sesuai dengan keinginan pemimpin dengan kekuatan semangat, inspiratif, kreatifitas dan moral yang tinggi. Dalam kontek kepemimpinan sekolah merupakan seluruh aktifitas yang mampu mengarahkan seluruh *stakeholders* pendidikan agar mampu menjalankan perencanaan program untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Aktifitas memimpin bukan hanya sekedar pola aktifitas yang mempengaruhi anggota dalam pendidikan, melainkan sebagai sikap yang dibarengi niat yang kuat, perilaku yang jujur, sangat inspiratif dan memiliki daya kreasi yang tinggi. Keseluruhan sikap tersebut pada era disrupsi hendaknya dimiliki oleh kepala sekolah atau madrasah.

Perubahan era digital telah mengubah pola kepempinan kepala sekolah atau madrasah tidak hanya sekedar sebagai leader tapi juga manajer. Lalu apa yang harus dipersiapkan oleh kepala sekolah/madrasah dalam menangani perubahan? Bagaimana mengembangkan mutu pendidikan agar sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP)?

Menghadapi kondisi demikian, kepala sekolah/madrasah harus mampu melakukan perencanaan strategis dalam mengelola keuangan, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana dan lulusan yang mampu menjawab kebutuhan global pendidikan.

DIVA Press

PENDIDIKAN

ISBN: 978-623-189-209-6

9 786231 892096